

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ERICELMA DEUSA DA CONCEIÇÃO

**MAPEAMENTO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM CLÍNICAS NA
CIDADE DE PICOS, UMA ANÁLISE PRÁTICA DAS CINCO CONFIGURAÇÕES
DE MINTZBERG**

PICOS – PI

2012

ERICELMA DEUSA DA CONCEIÇÃO

**MAPEAMENTO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM CLÍNICAS NA
CIDADE DE PICOS, UMA ANÁLISE PRÁTICA DAS CINCO CONFIGURAÇÕES
DE MINTZBERG**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Piauí – UFPI, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Élvia Florêncio Torres, MSc.

PICOS – PI

2012

FICHA CATALOGRÁFICA
Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí
Biblioteca José Albano de Macêdo

C744m Conceição, Ercelma Deusa da.
Mapeamento da estrutura organizacional em clínicas na cidade de Picos, uma análise prática das cinco configurações de Mintzberg / Ercelma Deusa da Conceição. – 2012.
CD-ROM : il. ; 4 ¼ pol. (98 p.)

Monografia(Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí. Picos-PI, 2012.
Orientador(A): Profa. MSc. Élvia Florêncio Torres

1. Estrutura Organizacional. 2. Varejo de Serviços. 3. Parâmetro de Design . I. Título.

CDD 658

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO DE

ERICELMA DEUSA DA CONCEIÇÃO

**MAPEAMENTO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM CLÍNICAS NA
CIDADE DE PICOS, UMA ANÁLISE PRÁTICA DAS CINCO
CONFIGURAÇÕES DE MITZBERG**

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência da primeira, considera a discente Ericelma Deusa da Conceição **APROVADA**.

Picos (PI), 10 de outubro de 2012

Elvia Florencio Torres

Prof.^a Elvia Florencio Torres, M.Sc. (Orientadora)

Iane Rodrigues de Carvalho

Prof.^a Iane Rodrigues de Carvalho, M.Sc. (Membro)

Tales de Alencar Carvalho

Prof.^a Tales de Alencar Carvalho, Esp. (Membro)

DEDICATÓRIA

À Deus, meu guia, à minha madrinha, Maria Cleidiana, que não mediu esforços para a realização do meu sonho. E com sentimento de gratidão, à Prof. Élvia Florêncio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à **Deus**, que em todo momento “se faz real em mim”, e não me deixa desanimar em meio as dificuldades.

À minha madrinha **Maria Cleidiana**, que sem sua dedicação e amor, eu jamais teria conseguido chegar até aqui. Obrigada por tudo, a vitória também é sua.

À minha mãe, **Deusa**, pelo o apoio e confiança que sempre depositou em mim. Aos meus irmãos: **Erica, Elson e Ernandes**, pela alegria que me transmitem. À **Antônio**, pelos ensinamentos transmitidos e palavras que sempre me encorajou.

À minha orientadora, **Élvia Florêncio**, mas que uma professora...uma amiga, uma mestre. Obrigada pelos ensinamentos, pela paciência, e por toda a alegria e tranquilidade que me transmitiu através dos inúmeros elogios e incentivos.

À prof. **Ana Márcia**, que despertou em mim o interesse pela pesquisa. Você foi a base para a realização desse trabalho.

Aos meus professores, em especial, **Tales Antônio**, que desde o início mostrou-se satisfeito em participar da minha banca e **Iane Rodrigues**, pela paciência ao ler o meu trabalho. Agradeço o carinho de vocês.

As minha amigas: **Ana Paula, Noélia, Susy e Vivi**. E claro ao meu quarteto de coração: **Andréia, Cris, Bárbara e Sylca**, pelos momentos de alegria e companheiro. “A amizade fortalece o ser”! Isso eu tenho certeza.

Ao meu amigo-irmão, **Laécio**, por me aguentar 24 horas e mesmo assim, manter a paciência, ajudando-me nos momentos de correria.

Aos meus amigos, os quais intitulei de anjos, **Maíra e Marciel**. Obrigada por se fazerem presentes em minha vida e não medirem esforços para me ajudar. Vocês são presentes de Deus, símbolo de uma amizade verdadeira.

Meus amigos da UFPI...**Heyde, Erionilson, Karpegiany, Júnio, Janaína, Raquel, Cris, Elis, Valquíria e Edelson** (que falta você me faz). Vocês tornaram essa caminhada mais prazerosa. A amizade é pra sempre!

Não poderia deixar de expressar meu agradecimento à **Iraí Moura**, pela amizade, apoio e auxílio nos momentos que mais precisei, durante todo esse percurso.

Ao programa **PRAEC** da UFPI, pela ajuda financeira durante três anos de curso.

Enfim, meu **MUITO OBRIGADA** à todos que contribuíram para minha Vitória!!!!

Sou o resultado da confiança e da força de cada um de vocês.

*“Problemas todos temos...
Dificuldades todos vamos passar...
Sonhos não realizados irão fazer parte de nossa vida.
O medo vai nos acompanhar lado a lado.
Mas o bom é passar por tudo isso e no fim dar uma boa Gargalhada”!*

(Chico Anysio)

RESUMO

No varejo de serviço, as empresas médico-hospitalares vêm se adaptando as variações do mercado, o que torna necessário que os gestores ampliem sua visão sobre os componentes da estrutura organizacional e analisem suas aplicações no mundo dos negócios. Nesse contexto, a presente pesquisa, objetiva mapear as estruturas de empresas no varejo de serviços em clínicas privadas existentes na cidade de Picos – PiauÍ, conforme as cinco configurações propostas por Mintzberg (2008). O estudo justifica-se pela carência de informações dos gestores em relação à estrutura, sendo que os dados apresentados podem ajuda-los a desenvolver novos desenhos estruturais que propicie a empresa competir de maneira mais eficaz. Para obter uma aproximação e uma visão geral dos fatos foi realizada uma pesquisa explicativa e exploratória, e uma investigação documental por meio da pesquisa de campo em cinco clínicas locais. Os dados coletados por meio de questionários auto-administrados, junto aos 72 funcionários dos níveis operacional e gerencial foram apresentados de forma quantitativa, por meio de métodos estatísticos. Os resultados evidenciam que, tomando por base teórica as cinco configurações de Mintzberg – estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e adhocracia – foi identificado uma estrutura híbrida nas clínicas pesquisada na cidade de Picos –PI, formada pela estrutura simples e pela burocracia profissional. Seguindo essa teoria, a estrutura a ser adotada nas clínicas que direcione com prudência a empresa aos seus objetivos organizacionais é a burocracia profissional, onde as habilidades dos profissionais são as principais ferramentas de atuação no trabalho.

Palavras-chaves: Estrutura organizacional. Varejo de serviço. Parâmetro de *design*.

ABSTRACT

In the retail of service, the medical-hospital companies are adapting to variations of market, which makes it necessary for managers to expand their vision on the components of the organizational structure and analyze their applications in the business world. In this context, this research aims to map the structures of companies in the retail of services in private clinics in the city of Picos - Piauí, as the five configurations proposed by Mintzberg (2008). The study is justified by the lack of information of managers in relation to the structure, whereby data presented can help them develop new structural drawings that provides the company compete more effectively. For obtain an approximation and an overview of the facts was performed exploratory and explanatory research, and a documental investigation through field research in five local clinics. The collective data through questionnaires auto-administrados with the 72 employees of the operational and managerial levels were presented in a quantitative manner, through statistical methods. The results evidence that, taking as theoretical basis the five settings of Mintzberg - simple structure, mechanized bureaucracy, professional bureaucracy, divisionalized and adhocracy form - a hybrid structure was identified in clinics surveyed in the city of Picos-PI, formed by simple structure and the professional bureaucracy. Following this theory, the structure to be adopted in clinics, that directs the company prudently to their organizational goals is the professional bureaucracy, where the skills of the professionals are the primary tools of work performance.

Keywords: Organizational structure. Retail of service. Parameter of *design*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-	Classificação das instituições varejistas	22
Figura 2-	Elementos básicos da estrutura organizacional	24
Figura 3-	Os cinco mecanismos de coordenação	29
Figura 4-	Organograma da clínica Santa Luzia	95
Figura 5-	Organograma da clínica Fisiomed	95
Figura 6-	Organograma da clínica Med Center	96
Figura 7-	Organograma da clínica de Urgência	96
Figura 8-	Organograma da clínica Santa Ana	97

LISTA DE QUADROS

Quadro 1-	Parâmetros de <i>design</i>	27
Quadro 2-	Estrutura simples	31
Quadro 3-	Burocracia mecanizada	32
Quadro 4-	Burocracia profissional	33
Quadro 5-	Forma divisionalizada	34
Quadro 6-	Adhocracia	35
Quadro 7-	Resumo das configurações	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1-	Funcionários que compõem o nível operacional	37
Tabela 2-	Características das empresas pesquisadas	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1-	Estrutura simples da clínica Santa Luzia	43
Gráfico 2-	Burocracia mecanizada da clínica Santa Luzia	44
Gráfico 3-	Burocracia profissional da clínica Santa Luzia	46
Gráfico 4-	Forma divisionalizada da clínica Santa Luzia	47
Gráfico 5-	Adhocracia da clínica Santa Luzia	49
Gráfico 6-	Estrutura simples da clínica Fisiomed	50
Gráfico 7-	Burocracia mecanizada da clínica Fisiomed	52
Gráfico 8-	Burocracia profissional da clínica Fisiomed	53
Gráfico 9-	Forma divisionalizada da clínica Fisiomed	55
Gráfico 10-	Adhocracia da clínica Fisiomed	56
Gráfico 11-	Estrutura simples da clínica Med Center	57
Gráfico 12-	Burocracia mecanizada da clínica Med Center	59
Gráfico 13-	Burocracia profissional da clínica Med Center	61
Gráfico 14-	Forma divisionalizada da clínica Med Center	62
Gráfico 15-	Adhocracia da clínica Med Center	63
Gráfico 16-	Estrutura simples da clínica de Urgência	64
Gráfico 17-	Burocracia mecanizada da clínica de Urgência	66
Gráfico 18-	Burocracia profissional da clínica de Urgência	68
Gráfico 19-	Forma divisionalizada da clínica de Urgência	69
Gráfico 20-	Adhocracia da clínica de Urgência	70
Gráfico 21-	Estrutura simples da clínica Santa Ana	72
Gráfico 22-	Burocracia mecanizada da clínica Santa Ana	74
Gráfico 23-	Burocracia profissional da clínica Santa Ana	76
Gráfico 24-	Forma divisionalizada da clínica Santa Ana	77
Gráfico 25-	Adhocracia da clínica Santa Ana	78

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Problema de pesquisa	17
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
1.3 Justificativa.....	18
2 REVISÃO DE LITERATURA	20
2.1 Varejo	20
2.1.1 Tipos de varejo	21
2.1.1.1 Varejo de serviços	23
2.2 Estrutura organizacional	24
2.2.1 Estrutura hospitalar.....	26
2.3 Parâmetros de <i>design</i>	26
2.4 Estrutura em cinco configurações.....	30
2.4.1 Estrutura simples	30
2.4.2 Burocracia mecanizada.....	31
2.4.3 Burocracia profissional.....	32
2.4.4 Forma divisionalizada	33
2.4.5 Adhocracia.....	34
3 METODOLOGIA	36
3.1 Conceito de metodologia	36
3.2 Delineamento da pesquisa	36
3.3 Fontes de dados	37
3.4 Amostra ou seleção da pesquisa	37
3.5 Coleta de dados.....	39
3.6 Análise dos dados	39
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	41
4.1 Características das empresas pesquisadas	41
4.2 Clínica Santa Luzia.....	42
4.2.1 Estrutura simples	42
4.2.2 Burocracia mecanizada.....	44
4.2.3 Burocracia profissional.....	46
4.2.4 Forma divisionalizada.....	47
4.2.5 Adhocracia.....	48
4.3 Clínica Fisiomed.....	49

4.3.1 Estrutura simples	49
4.3.2 Burocracia mecanizada.....	51
4.3.3 Burocracia profissional.....	53
4.3.4 Forma divisionalizada.....	54
4.3.5 Adhocracia.....	55
4.4 Clínica Med Center.....	56
4.4.1 Estrutura simples	56
4.4.2 Burocracia mecanizada.....	58
4.4.3 Burocracia profissional.....	60
4.4.4 Forma divisionalizada.....	62
4.4.5 Adhocracia.....	63
4.5 Clínica de Urgência	64
4.5.1 Estrutura simples	64
4.5.2 Burocracia mecanizada.....	66
4.5.3 Burocracia profissional.....	67
4.5.4 Forma divisionalizada.....	69
4.5.5 Adhocracia.....	70
4.6 Clínica Santa Ana	71
4.6.1 Estrutura simples	71
4.6.2 Burocracia mecanizada.....	73
4.6.3 Burocracia profissional.....	75
4.6.4 Forma divisionalizada.....	77
4.6.5 Adhocracia.....	78
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
REFERÊNCIAS	83
APÊNDICE A- Questionário aplicado junto ao gerente.....	86
APÊNDICE B- Questionário aplicado junto aos funcionários.....	88
APÊNDICE C – Questionário do pré-teste aplicado junto ao gerente.....	90
APÊNDICE D- Questionário aplicado no pré-teste junto ao gerente	92
APÊNDICE E – Entrevista junto ao gerente	94
APÊNDICE F- Organogramas das empresas.....	95

1 INTRODUÇÃO

O varejo vem ganhando espaço e assumindo uma importância crescente no cenário empresarial e econômico no Brasil e no mundo (PARENTE, 2000). As atividades varejistas vêm se consolidando em um ritmo acelerado e colocando as empresas varejistas no topo das maiores do Brasil, e na medida em que elas se expandem, passam a adotar tecnologias avançadas de informação e de gestão, desempenhando um papel de suma importância na modernização do sistema de distribuição e da economia.

O varejo de serviço ocupa lugar de destaque na economia mundial, em virtude disso, nas últimas décadas, intensificou-se a busca pelo aperfeiçoamento do padrão de serviços oferecidos para maior satisfação dos clientes, que meio a modernidade, estão se tornando cada vez mais exigentes. Esse setor é responsável por uma parcela considerável na geração de empregos e de riqueza e também pela análise das tendências e transformações que a economia brasileira vem experimentando, refletido através do Produto Interno (CORRÊA; CAON, 2002).

No varejo de serviço, as empresas médico-hospitalares vêm se adaptando as variações do mercado, o que torna necessário que os gestores ampliem sua visão sobre os componentes da estrutura e analisem suas aplicações no contexto dos negócios. Isso se torna possível graças à característica de flexibilidade das estruturas organizacionais (OLIVEIRA, 2009).

A estrutura organizacional define a maneira eficiente e formal em que as atividades dentro da organização são distribuídas, agrupadas e coordenadas na elaboração dos seus *outputs*, de modo a atender as necessidades e desejos emergentes dos consumidores. Para isso, é necessário ao projetar a estrutura de uma organização, ter como pilares de sustentação seus seis elementos básicos: a especialização do trabalho, a departamentalização, a cadeia de comando, a amplitude de controle, a centralização e descentralização, e a formalização (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Segundo Mintzberg (2008), a estruturação da organização demanda atenção aos fatores contingenciais, os quais estão associados aos parâmetros de *design* que envolvem as cinco configurações, sendo estas descritas em estrutura simples, o primeiro estágio de muitas organizações, em burocracia mecanizada e burocracia profissional e por último as duas configurações mais elaborada, sendo a forma divisionalizada e a adhocracia. “Essas cinco configurações possibilita-nos propor uma forma básica de categorizar as organizações.” (MINTZBERG, p.176, 2008).

Gianesi e Corrêa (2007), afirmam que a estrutura organizacional é de importância incontestável para a eficácia dos serviços. Referenciando Mintzberg (2008), essa pesquisa objetiva mapear a estrutura organizacional de clínicas do setor privado na cidade de Picos PI, esclarecendo os perfis de cada empresa de acordo com as cinco configurações propostas pelo autor.

1.1 Problema de pesquisa

De acordo com Parente (2000), o varejo vem ampliando sua participação no mercado, trazendo novas técnicas de gestão e provocando rápido processo evolutivo e seleção natural de novas tendências varejistas, que conseguirá sobreviver no mundo da globalização. Esse crescimento é resultante da “capacidade de investir nos melhores equipamentos, nas técnicas mais modernas e, o que é mais importante, no melhor gerenciamento.” (McGOLDRICK, 2005, p.522).

As empresas modernas estão buscando qualidade na prestação dos seus serviços, o que garante um retorno lucrativo nas suas receitas, devido principalmente às exigências dos consumidores. A prestação de serviços nas clínicas exige uma atenção cuidadosa, por tratar-se da saúde das pessoas, e isso requer o reconhecimento da necessidade de respeito com os consumidores, que na maioria das vezes ao buscar esse tipo de serviço encontram-se fragilizados.

O varejo de serviços, que enquadra as clínicas, objetiva uma prestação de serviço de qualidade, utilizando-se das novas tecnologias associadas ao avanço da ciência e do conhecimento. Com isso, faz-se necessário uma estrutura organizacional consistente com a situação da organização (MINTZBERG, 2008). Surgi então a seguinte indagação:

Qual o tipo de estrutura é encontrado nas empresas médico-hospitalares do setor privado na cidade de Picos-PI?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

- Mapear as estruturas de empresas no varejo de serviços em clínicas privadas existentes na cidade de Picos - Piauí.

1.2.2 Objetivos específicos

- Verificar o tipo de mecanismo de coordenação adotado pelas empresas;
- Identificar o tipo de estrutura existente no varejo de serviço médico-hospitalar, conforme as cinco configurações de Mintzberg (2008);
- Verificar o grau de padronização das tarefas no nível operacional.

1.3 Justificativa

As organizações são moldadas pelas crenças, ensinamentos e valores dos seus fundadores, que expressam por meio do delineamento da estrutura, suas opiniões, instituindo normas, manuais de técnicas e procedimentos que orientam os gestores na tomada de decisão para o alcance dos objetivos. É preciso reconhecer o ambiente organizacional, interno e externo, e analisar os fatores situacionais que envolvem o processo de decisão, sendo que “a interdependência e o equilíbrio entre a estrutura organizacional e o seu contexto deve atingir adequadamente os objetivos da organização.” (JERICÓ; KURCGANT, 2008, p. 2).

O presente trabalho teve como finalidade mostrar os principais aspectos que compõem a estrutura organizacional contida nas empresas médico-hospitalar de Picos, analisando seus componentes básicos e como eles influenciam o processo de trabalho, desde o nível operacional até o nível gerencial, enquadrando-as em uma das cinco configurações propostas por Mintzberg (2008).

A estrutura organizacional tornou-se interesse de pesquisas recentes, no entanto no varejo de serviço médico-hospitalar esse tipo de pesquisa ainda é restrito, e isso atinge diretamente o controle dos gestores, além de dificultar os processos de trabalho e coordenação dentro da organização. Identificando essa carência, o estudo, ao identificar os tipos de estruturas adotadas pelas clínicas faz um comparativo entre a estrutura real e o tipo de estrutura apontada como adequada para esse ramo de atividade.

Os gestores devem utilizar o comparativo feito entre as estruturas para desenvolver novos desenhos estruturais que propicie para a empresa competir de maneira mais eficaz. Em um mercado, onde a disputa para satisfazer o cliente é acirrada, o principal objetivo das estruturas organizacionais é aumentar a agilidade, criando organização enxuta, focada e flexível, e oferecendo serviços de qualidade (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

As instituições hospitalares por apresentarem ambientes complexos, no qual atuam pessoas com diferentes formações e funções, havendo ainda processos que, muitas vezes, não estão expressos com exatidão, necessitam de uma estrutura organizacional bem definida, onde seus funcionários trabalhem em equipe, objetivando um serviço de qualidade para a sociedade.

Os resultados alcançados na pesquisa servirão tanto para a compreensão do *design* das estruturas, como também fornecerá subsídios para posteriores pesquisas em setores diferentes, mas que também não apresentam uma estrutura delineada, enriquecendo assim os estudos de Administração.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O embasamento teórico dessa pesquisa está dividido em seções: varejo, tipos de varejo, estrutura organizacional, tipos de estrutura organizacional e as configurações de Mintzberg (2008). Inicialmente, é abordado o tema varejo, delimitando-se a apresentação de sua tipologia para, em seguida, salientar o varejo de serviço. Posterior é analisada a estrutura organizacional, sua definição e seus tipos e, por fim, são apresentadas as cinco configurações de Mintzberg (2008), as quais serão utilizadas como base de classificação para as empresas pesquisadas.

2.1 Varejo

O ritmo acelerado da globalização está impulsionando o varejo a várias mutações, em resposta às modificações do ambiente tecnológico, econômico e social em que se encontra inserido, sendo assim influenciado de maneira direta pelas oscilações da concorrência e pelas mudanças no comportamento do consumidor.

O varejo é uma das atividades empresariais que mais cresceu nos últimos anos. Para Parente (2000), essa atividade direciona a venda de produtos e serviços à satisfação da necessidade do consumidor final, formando “um mundo fascinante de formas e opções que expressam a diversidade do pensamento humano por meio de tipos diferentes de lojas.” (ROJO, 2003, p.146).

Complementa McGoldrick (2005), o varejo é caracterizado pela venda direta de produtos ou o provimento de serviços ao consumidor final, visando um retorno lucrativo. As transações realizadas nesse ramo de atividade são feitas sem intermediário, com o objetivo apenas de uso pessoal. As empresas varejistas dispõem de uma infinidade de opções de produtos/serviços adequando-se às necessidades dos clientes que a cada dia se tornam mais exigentes, tanto em relação à qualidade, quanto ao preço, aumentando assim a disputa por mercado nesse segmento.

As transações realizadas no varejo têm como principais componentes o cliente final e o varejista. Este último, afirma Rojo (2003), que atua como intermediário na realização de vendas por unidades ou pequenos lotes, para os consumidores que farão uso pessoal do produto, sem intenção de comercializá-lo. Para Figueiredo e Mello (2009), o varejo representa o elo final na estrutura que conecta o fabricante ao consumidor, podendo ou não existir mais um elo nessa cadeia, que são os atacadistas, [...] “mas a maior parte do varejo é feita por

varejistas: empresas cujas vendas vêm primordialmente do varejo.” (KOTLER & ARMSTRONG, 2003, p. 336).

Os varejistas agregam as funções de supervisionar e manter o estoque atualizado, proporcionando um mix de produtos/serviços aos seus consumidores, e em paralelo presta serviços aos fabricantes, ao repassar seus produtos no processo de distribuição. Dentro dessa visão Churchill e Peter (2005, p. 416), complementa que:

Os varejistas proporcionam benefícios tanto aos fornecedores (produtores e atacadistas) quanto aos compradores. Aos primeiros porque lhes oferecem um modo eficiente de colocar os produtos à disposição dos consumidores. E, devido à capacidade da tecnologia moderna de acumular informações, eles também podem proporcionar aos fornecedores dados úteis de pesquisa de mercado. Além disso, os varejistas ajudam a prever vendas e assumem riscos ao comprar produtos perecíveis ou que tornam obsoletos rapidamente.

O mercado atual exige do varejista além de conhecimento sobre o produto ou serviço que oferece, informações sobre as preferências dos consumidores que se mostram mais exigentes diante de inúmeras ofertas. Essas informações facilitarão os varejistas a preverem a demanda, e também a criar técnicas de vendas direcionadas às necessidades e desejos específicos e assim, influenciar o comportamento de compra dos consumidores.

Segundo Parente (2000), nas últimas décadas observou-se uma maior polarização entre os varejistas especialistas e os massificados. Continuando com as ideias do autor, nas empresas de grande porte, os varejistas apresentam um elevado poder de barganha com seus fornecedores, assim podem assumir altos volumes de vendas, com preços competitivos; já os pequenos, utilizam a estratégia da especialização para atender as necessidades e desejos de um determinado segmento.

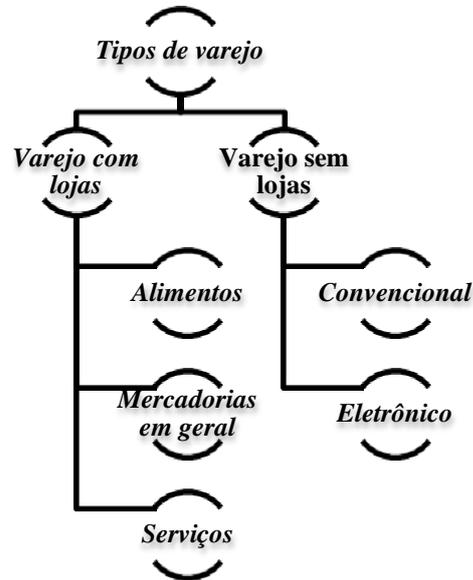
O ambiente altamente competitivo que caracteriza o cenário empresarial passa por mudanças diárias, e por essa razão os varejistas precisam estar atentos às novas oportunidades de mercado e repletar as ações da concorrência, e assim criar novas estratégias de vendas e atendimentos, deixando os clientes satisfeitos.

2.1.1 Tipos de varejo

O mercado consumidor atual conta com uma ampla variedade de organizações de varejo, onde os clientes podem adquirir seus produtos e serviços com maior facilidade. As classificações varejistas são limitadas, diante da variedade encontrada nas ruas, no entanto são

indispensáveis para organizar o conhecimento do assunto. Rojo (2003), classifica as instituições varejistas de acordo com os critérios apresentados na figura 1.

Figura 1- Classificação das instituições varejistas



Fonte: adaptado de ROJO, 2003.

Conforme observa-se na figura 1, as instituições varejistas podem ser classificadas em seis abordagens, sendo elas: varejo com loja, varejo sem loja, alimentos, convencional, mercadorias em geral, eletrônico e serviços. Cada uma dessas abordagens pode ser compreendida por meio dos conceitos que seguem.

Aponta Parente (2000), que o varejo com loja possui uma grande variedade de modelos e formatos de seu espaço físico, que atendem às diversas características e necessidades de mercado. As lojas de alimentos vendem produtos de primeira necessidade, em contrapartida tem um faturamento superior às demais. Já as de mercadoria em geral comercializam inúmeros produtos e são caracterizadas por diferentes formatos de lojas (ROJO, 2003).

As empresas de serviços estão utilizando técnicas do varejo para conquistar e reter clientes, através da qualidade contida em seus serviços, que garante a sua plena satisfação. Segundo Kotler e Keller (2006), uma estratégia competitiva desse segmento é dispor de um mix de serviços, mas com foco nas exigências e especificidades do público-alvo.

A agitação do dia-a-dia das pessoas vem modificando costumes e o modo de vida. Para acompanhar essas mudanças nos hábitos dos consumidores, Parente (2000), afirma que os analistas de varejo estão pondo em prática o varejo sem loja, também denominado

marketing direto, que mediante novas técnicas de venda, permite que os consumidores, interessados em conveniência, comprem produtos e serviços sem ter que sair do conforto de sua casa.

O avanço dos sistemas de informação contribui progressivamente para o desenvolvimento do comércio eletrônico. As empresas de varejo devem projetar estratégias para atrair e manter seus clientes dentro da rede, uma vez que as compras pela internet geram menores custos, comparados aos canais convencionais. (HERNANDEZ, 2001¹ *apud* VIEIRA E SLONGO, 2008).

2.1.1.1 Varejo de serviços

O setor de serviços ganhou destaque na economia nas últimas décadas, sendo esse fato evidenciado pela participação nos rendimentos do Produto Interno Bruto e na geração de novos empregos (GIANESI; CORRÊA, 2007). Em uma sociedade capitalista, “os serviços representam a força vital de transição rumo a uma economia globalizada.” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005, p.30).

De acordo com Lovelock e Wright (2006), os serviços são atividades que estabelece um elo direto com o cliente, criando valor e fornecendo benefícios que advêm da natureza da realização do serviço. Gianesi e Corrêa (2007), afirmam que suas características peculiares, como a intangibilidade e a simultaneidade entre a produção e o consumo, afetam o controle da qualidade, ocasionando um ambiente de incerteza e variabilidade, principalmente as operações de *front office* ou linha de frente.

Acrescenta Corrêa e Caon (2002), que a verdadeira intenção do serviço é definir os valores e também os elementos principais que a empresa prestadora de serviço pretende criar e entregar para os clientes, prezando a qualidade e a eficiência. Afirma Rojo (2003), que os varejistas desse segmento objetivam alcançar de maneira satisfatória, consistência nos serviços prestados, superando as expectativas dos consumidores.

Conforme parente (2000), no varejo de serviços, o qual está inserido nas instituições com lojas, o consumidor adquire os benefícios oferecidos pelos bens e não a sua posse, diferenciando do varejo de produto. “Todos os varejistas oferecem algum tipo de serviço aos seus clientes, o que muda é a ênfase dada ao serviço, conforme o tipo de loja.” (ROJO, 2003, p. 152).

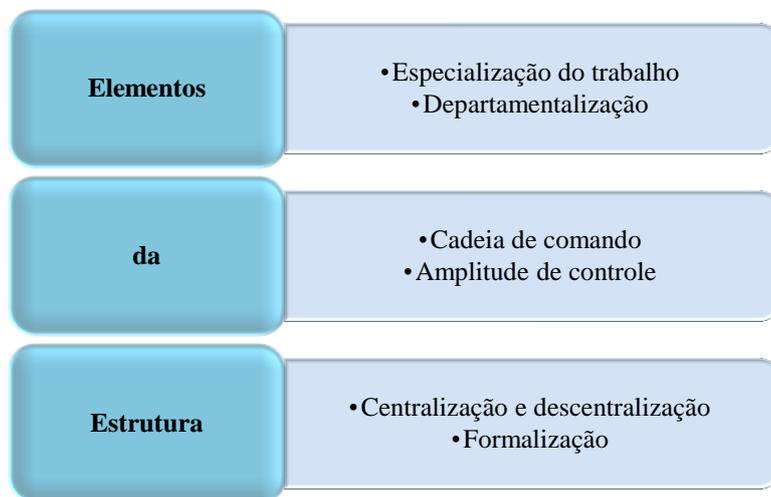
¹ HERNANDEZ, J. M. Anais do encontro nacional da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração. Campinas, SP, Brasil, 25. Setembro, 2001.

2.2 Estrutura organizacional

Para Hall (2004), estrutura organizacional é a disposição de pessoas em diferentes cargos ou funções nas organizações, ocupando níveis sociais que influenciam os relacionamentos entre si, tornando-a mutável, devido sua formação decorrer de interações humanas. Salienta Oliveira (2009), que ao desenvolver seu plano organizacional, as empresas têm como base de sustentação a estrutura organizacional, sendo desenhada de acordo com os objetivos e estratégias estabelecidos para alcançar os meios eficazes de funcionamento do sistema empresarial.

Complementa Robbins (2005), que uma estrutura organizacional delimita a maneira como as atividades dentro de uma empresa estão distribuídas, agrupadas e coordenadas de maneira eficiente pelos diretores. À vista disso, quando a estrutura organizacional é estabelecida de modo adequado, ela proporciona a empresa informações, recursos e *feedback* aos executivos e funcionários (OLIVEIRA, 2009). Ao instituir a estrutura é imprescindível o reconhecimento dos seus elementos básicos, apresentados na figura 2.

Figura 2- Elementos básicos da estrutura organizacional



Fonte: adaptada de Robbins, 2005.

A especialização do trabalho tem com principal objetivo a decomposição de uma tarefa complexa em tarefas padronizadas e relativamente simples para aumentar sua produtividade. De acordo com Mintzberg (2008), os trabalhos podem ser especializados em duas dimensões: especialização horizontal do trabalho, que focaliza a atenção do trabalhador e

facilita a aprendizagem, e especialização vertical, que confere maior controle das atividades a quem as executam.

Posterior à divisão do trabalho feita por meio da especialização, surgiu a necessidade de agrupar as atividades para facilitar a sua coordenação. Oliveira (2009), aduz a departamentalização como a base para agrupar as tarefas e respectivos recursos humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e equipamentos, de forma homogênea em unidades organizacionais, utilizando os seguintes critérios de departamentalização: funcional, territorial ou geográfico, produto, cliente, áreas do conhecimento, projetos, processos e unidades de negócios.

Robbins (2005), afirma que a cadeia de comando consiste em uma linha excepcional que estabelece autoridade, tem começo no topo da organização e vai até o nível operacional, para assentar a sequência de subordinação dentro da empresa. Já a amplitude de controle determina quantos funcionários um executivo é capaz de dirigir de maneira efetiva e adequada, determinando desse modo, o número de escalões de chefia que uma empresa necessita (OLIVEIRA, 2009).

A centralização faz referência a intensidade de poder que se concentra em apenas um ponto fixo e determinado da organização, onde todas as decisões são tomadas para serem repassadas aos demais níveis. Em contra partida a descentralização inseri os gestores dos escalões mais baixos no processo decisório, estreitando assim a comunicação, o que aumenta a criatividade e produtividade dos funcionários (ROBBINS, JUDGE E SOBRAL 2010).

De acordo com Lacombe e Heiborn (2003), a formalização se remete ao grau de padronização das tarefas dentro de uma organização, objetivando um resultado consistente e uniforme. “Em organizações altamente formalizadas existem descrições explícitas de tarefas, muitas regras organizacionais e procedimentos claramente definidos sobre os processos de trabalho.” (ROBBINS, 2005 p. 355).

O objetivo principal das estruturas é impedir que os recursos humanos fiquem dispersos, pois isso prejudica o desempenho da organização na realização de suas metas (HALL, 2004). Segundo Oliveira (2009), existe dois tipos de estruturas: a formal, representada pelo organograma, e a informal, que origina da interação mútua dos profissionais de uma empresa. Ampliando essa classificação, Mintzberg (2008), engloba várias características organizacionais na formação de cinco configurações.

2.2.1 Estrutura hospitalar

A complexidade do ambiente hospitalar, em que pessoas com diferentes funções e formação trabalham em prol da saúde e bem-estar das pessoas, requer processos bem definidos, alta especialização e uma estrutura amoldada com os objetivos e também com a necessidade e exigências do paciente (BORBA, 2009). É preciso aliar tecnologia e conhecimento na prestação de serviço de qualidade, principalmente em uma área que exige atenção minuciosa em todas as suas atividades.

A estrutura organizacional dos hospitais modernos ainda está configurada e atrelada as normas e diretrizes estabelecidas por meio de seus organogramas. Os funcionários, mesmo possuindo certo grau de autonomia, seguem os padrões e controle provenientes de hierarquias que existem em todas as partes da organização e detém o poder (BORBA, 2009).

Os serviços que são prestados nos hospitais e nas clínicas médicas demandam profissionais de diversas áreas, desde médicos até os gestores administrativos, os quais dominam conhecimentos e técnicas específicas. No exercício de suas atividades esses profissionais devem contar com uma estruturação que lhe forneça recursos estratégicos fundamentais para o cotidiano da vida organizacional.

2.3 Parâmetros de *design*

Os parâmetros de *design* devem ser ajustados de maneira que se obtenha uma consistência ou uma disposição bem ordenada internamente, levando em consideração também os fatores situacionais que envolvem todo o ambiente externo da organização. A maneira que esses parâmetros são agrupados dentro da organização originam as configurações.

Mintzberg (2008), sistematizou o conceito de *design* na análise estrutural e afirma que, este movimenta os parâmetros essenciais da estrutura organizacional que influenciam a divisão do trabalho e os mecanismos de coordenação, afetando de forma direta as funções da organização.

O *design* estrutural, em sua essência, é composto por um conjunto de nove parâmetros, que representa os componentes básicos da estrutura organizacional, os quais são classificados em quatro grandes grupos: *design* das posições, da superestrutura, dos vínculos laterais e do sistema de tomada de decisão (MINTZBERG, 2008). No quadro 1 a seguir estão listados os grupos de *design* e seus respectivos parâmetros e conceitos.

Quadro 1- Parâmetros de *design*

Grupo	Parâmetro de <i>design</i>	Conceitos relacionados
<i>Design</i> das posições	Especialização da tarefa	Divisão básica do trabalho Padronização do conteúdo do trabalho
	Formalização do comportamento	Sistemas de fluxos regulamentados
	Treinamento e doutrinação	Padronização das habilidades
<i>Design</i> da superestrutura	Agrupamento em unidades	Supervisão direta Divisão administrativa do trabalho Sistemas de autoridade formal, de fluxos regulamentados, de comunicação informal e de constelações no trabalho
	Tamanho da unidade	Organograma Sistema de comunicação informal Supervisão direta Amplitude de controle
<i>Design</i> dos vínculos laterais	Sistemas de planejamento e controle	Padronização dos <i>outputs</i> Sistemas de fluxos regulamentados
	Instrumentos de vínculo	Ajuste mútuo Sistemas de comunicação informal, constelações de trabalho e processo de decisão <i>ad hoc</i>
<i>Design</i> do sistema de tomada de decisão	Descentralização vertical	Divisão administrativa do trabalho Sistemas de autoridade formal, fluxos regulamentados constelações de trabalho e processo de decisão <i>ad hoc</i>
	Descentralização horizontal	Divisão administrativa do trabalho Sistemas de autoridade formal, fluxos regulamentados, constelações de trabalho e processo de decisão <i>ad hoc</i>

Fonte: Mintzberg, 2008, p. 37.

A apresentação dos parâmetros de *design* tem início, como mostrado no quadro 1, com o *design* das posições individuais, seguido pelo *design* da superestrutura, dos vínculos laterais e por último o do sistema de tomada de decisão. Cada um desses grupos, conforme expresso a seguir, admite um conjunto de parâmetros que formam a estrutura da organização.

O *design* das posições individuais subdivide em três parâmetros que estão conectados em uma mesma linha, direcionando o trabalhador em suas tarefas. Essa linha tem início com a especialização do trabalho, que de acordo com Chiavenato (2004), é a divisão do trabalho que conduz à especialização e a diferenciação das tarefas, formalizando o comportamento dos envolvidos no processo e exigindo treinamento e doutrinação na execução das atividades.

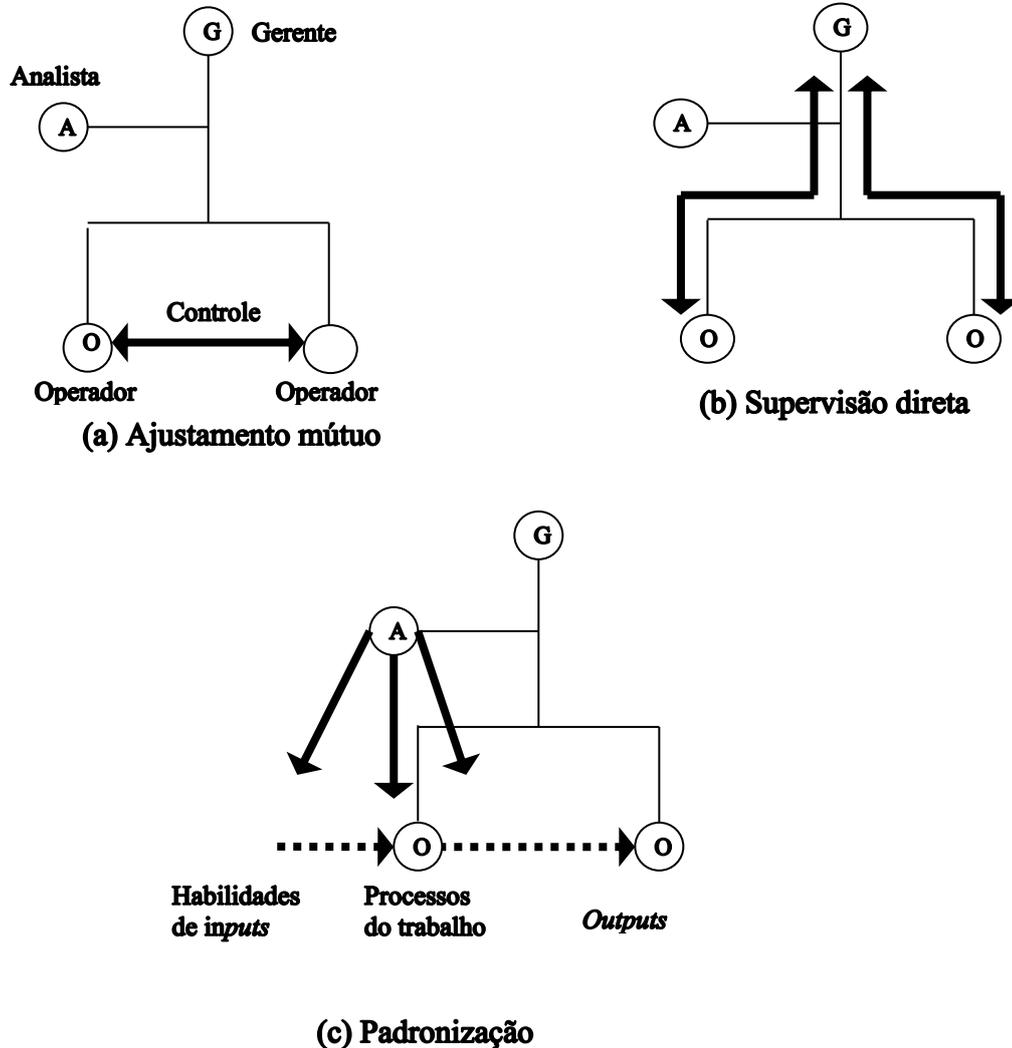
De acordo com Mintzberg (2008), ao construir o *design* da superestrutura, em primeira instância, deve ser determinado que tipos e quantas posições devem ser agrupadas em unidades de primeira ordem, pois é por meio do agrupamento que se coordena o trabalho na organização, para em seguida determinar a quantidade de posições que devem estar contidas no agrupamento de primeiro nível, qual deve ser a amplitude de controle do gerente e qual o formato ideal para a superestrutura, que podem ser verticalizado ou plano.

Na construção da superestrutura o *design* dos vínculos laterais, apresenta uma parte vital no *design* organizacional e é composto pelos[...] “sistemas de planejamento e controle que padronizam os *outputs* e os instrumentos de interligação que azeitam as rodas do ajustamento mútuo” (MINTZBERG, 2008 p. 89). Para Maximiano (2010), o planejamento é o principal instrumento para administrar as relações futuras, e o controle tem por finalidade manter um sistema na direção de um objetivo, ambos dependem um do outro.

De acordo com Oliveira (2009), o sistema de tomada de decisão é o sustentáculo do processo decisório da cúpula estratégica, o qual guia os executivos ao tomar decisões que envolvem situações futuras e de risco para a organização.

Para Mintzberg (2008), a estrutura de uma organização abrange duas exigências essenciais: a divisão do trabalho em tarefas distintas e a realização da coordenação entre essas tarefas, sendo a última um trabalho mais complexo, que podem ser denominados mecanismos de coordenação e estão relacionados tanto ao controle e à comunicação, quanto à coordenação, sendo que [...] “a consistência entre os parâmetros de *design* e os fatores situacionais adotados por uma organização determinam o mecanismo de coordenação favorecido e a parte-chave da organização”. (AGUIAR; MARTINS, 2006, p. 56). Na figura 3 são apresentados os cinco mecanismos de coordenação, que explicam as maneiras fundamentais pelas quais as organizações coordenam suas tarefas.

Figura 3- Os cinco mecanismos de coordenação



Fonte: Mintzberg, 2008, p.15

Os processos demonstrados na figura 3, se articulam de maneira a manter as unidades organizacionais interligadas, através da coordenação das atividades internas da organização. Os funcionários são guiados por padrões e normas estabelecidas por o tipo de mecanismo que a empresa adota pra coordenar suas tarefas.

O mecanismo de ajustamento mútuo é adotado principalmente por empresas simples, com poucos funcionários, sendo a coordenação do trabalho obtida por meio do fluxo de comunicação informal e o controle do trabalho está concentrado no nível operacional (MINTZBERG, 2008). Esse tipo de mecanismo transfere aos operários, autonomia para escolher o tipo de procedimento específico para cada tarefa.

Quando as empresas passam do seu estágio simples necessitam de supervisão direta, em que uma pessoa assume todo o poder e passa a exercer todo o controle sob os demais funcionários. O gerente possui autoridade para decidir por toda a cadeia, dando instruções e monitorando todas as ações dentro da empresa.

Conforme Mintzberg (2008), os processos de trabalho ainda podem ser padronizados, adotando três formas básicas de coordenação: padronização dos próprios processos de trabalho, em que o conteúdo do trabalho segue uma especificação e programação; padronização dos *outputs* do trabalho em direção aos resultados; e dos *inputs* para o trabalho, padronizando as habilidades e o conhecimento das pessoas.

O tipo de mecanismo adotado por uma organização, na maioria das vezes, encontra-se mesclados com outros, e chegam até mudar ao longo do tempo, isso decorre de mudanças tanto na própria empresa como dos fatores externos que influenciam seu funcionamento. As organizações coetâneas precisam de liderança, por isso a importância para a empresa de configurar um mecanismo de coordenação de acordo com suas atividades, sua estrutura e o número de funcionários.

2.4 Estrutura em cinco configurações

A estrutura organizacional de uma entidade eficaz agrupa os fatores situacionais e os parâmetro de *design*, para a partir dessa proposta, reconhecer a existência de cinco configurações: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e adhocracia.

Nas próximas seções estão descritas cada uma das configurações, começando com a descrição da sua estrutura básica, demonstrando os parâmetros de *design* que as compõem, seu funcionamento e os fatores situacionais que envolvem toda a organização e abordando seus pontos mais relevantes.

2.4.1 Estrutura simples

Afirma Mintzberg (2008), que a organização que utiliza esse tipo de estrutura tende a ser simples e dinâmica, adotando uma supervisão direta, possui poucos assessores de apoio, sendo que os serviços de assessoria são terceirizados e nem sempre estão à disposição da organização. Por ser de natureza orgânica, apresenta um alto grau de incerteza aos

funcionários. No quadro 2 que segue estão descritas as principais características dessa configuração.

Quadro 2- Estrutura simples

Principal Mecanismo de Coordenação:	Supervisão direta
Parte-chave da Organização:	Cúpula estratégica.
Principais Parâmetros de <i>Design</i> :	Centralização, estrutura orgânica.
Fatores situacionais:	Organização jovem e pequena; sistema técnico sem sofisticação; ambiente simples e dinâmico; possibilidade de hostilidade extrema ou forte necessidade do poder executivo principal; não segue a moda.

Fonte: Mintzberg, 2008, p. 178

Conforme os dados do quadro 2 percebe-se que a coordenação de uma estrutura simples é efetivada por uma supervisão direta, onde o poder de tomada de decisão de todos os assuntos que envolvem a organização fica centralizado na pessoa do presidente geral. A cúpula estratégica que compõe a parte chave da organização assume uma importância global, pois ela é [...] “encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de modo eficaz e também que atenda as necessidades dos que a controlam ou que detêm poder sobre ela” (MINTZBERG, 2008, p. 24).

Robbins, Judge e Sobral (2010), apontam as principais vantagens que a estrutura simples propicia a organização, sendo as seguintes: agilidade nos processos, flexibilidade, custo baixo de manutenção e a responsabilidade de cada componente é bem definida. Esse tipo de estrutura é comum em empresas pequenas que ainda estão iniciando suas atividades, por isso apresenta ambiente instável, pouca divisão de trabalho, comunicação informal em todos os seus canais e grande amplitude de controle.

2.4.2 Burocracia mecanizada

A burocracia é o tipo de estruturação mais antiga adotada pelas organizações, Max Weber já descrevia esse tipo de estrutura com aspectos voltados para a padronização que predominam até hoje. As empresas contemporâneas que optam pela burocracia almejam padronizar seus processos de maneira eficiente.

Tomando por base Mintzberg (2008), no quadro 3 que sucede, é aduzido o mecanismo de coordenação predominante na burocracia mecanizada, a parte chave desse tipo de organização, seus principais parâmetros de *design* e os fatores situacionais existentes que a compõe.

Quadro 3- Burocracia mecanizada

Principal Mecanismo de Coordenação:	Padronização dos processos de trabalho.
Parte-chave da Organização:	Tecnoestrutura.
Principais Parâmetros de <i>Design</i> :	Formalização do comportamento, especialização das tarefas horizontal e vertical, geralmente agrupamento funcional, unidade operacional de grande dimensão, centralização vertical e descentralização horizontal limitadas, planejamento das ações.
Fatores Situacionais:	Organização antiga; sistema técnico regulado e não automatizado; ambiente simples e estável; controle externo; não segue a moda.

Fonte: Mintzberg, 2008, p. 179.

De acordo com Mintzberg (2008), na estrutura mecanizada a coordenação dá ênfase a padronização dos processos de trabalho do núcleo operacional, sendo o conteúdo do trabalho especializado ou programado, e há formalização no comportamento das pessoas que obedecem a um conjunto de normas e regulamentos provenientes da tecnoestrutura, formada pelos assessores e analistas.

A burocracia é caracterizada por atividades repetitivas e rotineiras no seu núcleo operacional, que são orientadas através de regras formalizadas e agrupadas em departamento funcionais (ROBBINS, JUDGE E SOBRAL 2010). Esse tipo de estrutura ocorre com mais frequência em empresas com ambientes simplórios e com poucas mudanças, o que torna mais fácil o controle externo da organização.

2.4.3 Burocracia profissional

Na burocracia profissional os conhecimentos e habilidades dos funcionários são adquiridos fora da organização, em universidades, cursos técnicos e através de experiências profissionais de empregos anteriores. O treinamento e doutrinação exigidos nesse tipo de

estrutura são programados para formação do profissional e direcionam a padronização das habilidades (MINTZBERG, 2008). O quadro 4 seguinte apresenta as principais características dessa burocracia.

Quadro 4-Burocracia profissional

Principal Mecanismo de Coordenação:	Padronização de habilidade.
Parte-chave da Organização:	Núcleo operacional.
Principais Parâmetros de <i>Design</i> :	Treinamento, especialização horizontal das tarefas, descentralização vertical e horizontal.
Fatores Situacionais:	Ambiente complexo e estável; sistema técnico não regulado e não sofisticado; acompanha a moda.

Fonte: Mintzberg, 2008, p. 212.

De acordo com Mintzberg (2008), a padronização das habilidades é o principal mecanismo de coordenação da burocracia profissional, onde o trabalho do núcleo operacional é altamente especializado, os profissionais possuem controle sobre o seu próprio trabalho, agindo com autonomia, mais mantém contato direto com o cliente, conforme mostrado por meio dos dados do quadro 4.

As empresas que se estruturam de maneira profissional tendem a seguir a moda, pois o conhecimento deve ser sempre renovado para que a organização possa competir em um mercado que passa por constante mudança (AGUIAR; MARTINS, 2006). A burocracia profissional não exige um comportamento formalizado dos funcionários, deixando livres suas iniciativas e projetos, no entanto demanda treinamento e doutrinação para execução das atividades. Estes têm que atualizarem e adquirirem novos conhecimentos e habilidades, agregando valor ao trabalho.

2.4.4 Forma divisionalizada

O ambiente empresarial passa por mudanças constantes proveniente da diversidade do mercado, das novas tecnologias e do modismo. Todos esses fatores impulsionam a divisionalização das organizações, que em meio a competitividade procuram fragmentar a estrutura, transformando-a em várias divisões, onde cada uma focar em uma única atividade.

A forma divisionalizada constitui uma estrutura sobreposta, isto é, [...] “cada divisão tem sua própria estrutura” (MINTZBERG, 2008, p.240). Essas divisões são criadas conforme

os mercados a que atendem e, depois assumem o controle sobre as funções operacionais exigidas para servir esses mercados, recebendo poder para dirigir seus próprios negócios e total responsabilidade para controlar as operações e determinar estratégias de mercado. O quadro 5 descreve as principais características que configuram essa estrutura.

Quadro 5- Forma divisionalizada

Principal Mecanismo de Coordenação:	Padronização dos <i>outputs</i>.
Parte-chave da Organização:	Linha intermediária.
Principais Parâmetros de Design:	Agrupamento baseado no mercado, sistema de controle de desempenho, descentralização vertical limitada.
Fatores Situacionais:	Mercados diversificados (particularmente produtos ou serviços); empresa antiga e de grande porte; necessidade de poder dos gerentes intermediários; segue a moda.

Fonte: Mintzberg, 2008, p. 239.

A partir da análise do quadro 5 nota-se que na Forma divisionalizada adota-se como principal mecanismo de coordenação, a padronização dos *outputs*, que são supervisionados por meio dos sistemas de controle de desempenho feito pela gerência em todas as divisões existentes. Nessa maneira, afirmam Aguiar e Martins (2006), ocorre descentralização do poder na tomada de decisão, sendo este delegado em parte aos gerentes de cada departamento em que a organização foi fracionada.

Uma estrutura divisionalizada deve manter um mínimo de controle sob a responsabilidade do gerente geral, que monitora o funcionamento de toda a organização de forma quantitativa em busca dos resultados. As divisões tem poder de decisão em relação aos seus processos, no entanto devem remeter-se as metas e objetivos comuns da empresa.

2.3.5 Adhocracia

Nessa quinta configuração temos uma estrutura altamente orgânica, onde a formalização do comportamento praticamente inexistente, o foco principal é a inovação sofisticada, por isso[...] “tende a agrupar especialistas das unidades funcionais para propósitos de organização interna divididos em pequenas equipes de projeto, baseadas no mercado, que

visam à execução de um trabalho específico” (MINTZBERG, 2008 p. 284). Por meio do quadro 6 são resumidas as principais características da adhocracia.

Quadro 6- Adhocracia

Principal Mecanismo de Coordenação:	Ajustamento mútuo.
Parte-chave da Organização:	Assessoria de apoio (na adhocracia administrativa; junto ao núcleo operacional na adhocracia operacional).
Principais Parâmetros de Design:	Instrumento de interligação, estrutura orgânica, descentralização seletiva, especialização horizontal do trabalho, treinamento, agrupamentos funcional e baseado no mercado que concorre entre si.
Fatores Situacionais:	Ambiente complexo e dinâmico (às vezes diferente); jovem (especialmente adhocracia operacional); sistema técnico sofisticado e frequentemente automatizado (na adhocracia administrativa); segue a moda.

Fonte: Mintzberg, p. 2008, 281.

Analisando os dados do quadro 6, percebe-se a existência de um mecanismo de coordenação baseada no ajustamento mútuo, uma vez que os próprios especialistas dos projetos possuem poder de decisão. As equipes responsáveis pelos projetos dentro da organização são agrupadas de acordo com a linha de pesquisa de cada uma, ocasionando a descentralização entre elas.

O ambiente em que atuam as adhocracias é marcado por sua complexidade e dinamismo, exigindo das organizações uma inovação sofisticada em seus projetos, sendo a moda uma condição necessária para concorrer no mercado (AGUIAR E MARTINS, 2006). Esse tipo de estruturação objetiva fundir os esforços dos vários especialistas advindo de diferentes áreas do conhecimento, na elaboração de projetos com propósitos internos para o desenvolvimento da organização.

3 METODOLOGIA

3.1 Conceito de metodologia

Nas próximas seções serão discutidos os processos utilizados para a execução da pesquisa, que segundo Gil (2010), é comumente denominado de metodologia da pesquisa. Para Lakatos (2007), sua especificação é a que compreende maior número de itens, pois responde de forma direta e sucinta as seguintes indagações sobre a pesquisa: como?, com quê?, onde?, quanto?.

É imprescindível na realização da pesquisa a definição dos métodos científicos que serão utilizados para alcançar as respostas dos objetivos descritos do problema estudado, para que estes não sejam confundidos com a metodologia. Conforme Acevedo e Nohara (2010), método vem a ser o meio adotado para atingir determinado objetivo, diferenciando-se de metodologia que são “[...] são os procedimentos e regras utilizadas por determinado método.” (RICHARDSON, 2007, p.22).

3.2 Delineamento da pesquisa

Tomando-se por base os critérios referenciados por Gil (2010), a pesquisa classifica-se quanto aos fins como explicativa, pois objetiva identificar os fatores que contribuíram para a ocorrência dos fenômenos estudados, mantendo uma aproximação com a realidade dos fatos. Apresenta-se também como pesquisa exploratória, visando uma maior aproximação das variáveis em estudo e uma visão geral dos fatos (GIL, 2010).

Quanto aos meios, a investigação caracteriza-se como documentação direta por meio de pesquisa de campo. De acordo com Marconi e Lakatos (2006), esse tipo de pesquisa desencadeia-se dentro das instituições em estudo e objetiva conseguir informações e conhecimento acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta ou solução, ou uma hipótese, que se queira confirmar através de dados reais, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações existente entre eles.

Para descrever e vaticinar os dados de forma estatística, medindo com precisão e exatidão as variáveis do estudo, foi utilizada como forma de abordagem a pesquisa quantitativa, que segundo Michel (2005), visa quantificar as informações tanto no seu processo de coleta, quanto no tratamento das mesmas por métodos estatísticos.

3.3 Fontes de dados

A busca de informações na realização da pesquisa é essencial para o seu desenvolvimento e conhecimentos dos componentes que a constitui, e esta pode se dar de várias maneiras, dependendo do tipo de estudo e das variáveis envolvidas.

De forma elementar, para entendimento dos objetivos e da problemática apresentada foi realizada uma pesquisa em fontes secundária, revisando conceitos e definições do tema proposto. De acordo com Andrade (2006), esse tipo de fonte contém informações provenientes da literatura original a respeito de fontes primárias.

No segundo momento da pesquisa, as fontes recorridas foram às primárias, para coleta no campo de estudo, de dados que respondam ao problema pesquisado. As fontes secundárias, segundo Andrade (2006), apresentam informações que ainda não foram exploradas por meio de nenhum outro tipo de investigação.

3.4 Amostra ou seleção da pesquisa

A pesquisa aconteceu junto aos funcionários e gerentes das empresas varejistas médico-hospitalar da cidade de Picos, composta pelas seguintes: Clínica Santa Luzia, Fisiomed, Med Center, Clínica de Urgência e Clínica Santa Ana. As empresas pesquisadas autorizaram a divulgação dos seus respectivos nomes e dos dados coletados apenas para fins acadêmicos.

Conforme Vergara (2007), a amostra é selecionada a partir de critérios de representatividade da população total, sendo assim a população amostral que compõe essa pesquisa é composta por 72 funcionários distribuídos das cinco referidas empresas, onde 5 são gerentes e 67 são funcionários do nível operacional que estão divididos tal como mostra a tabela 1 seguinte.

Tabela 1- Funcionários que compõem o nível operacional

Função	Número de funcionários	Percentual
Enfermeiro	07	10,45%
Recepcionista	13	19,4%
Auxiliar de serviços gerais	05	7,46%
Cozinheira	02	2,99%
Lavadeira	02	2,99%

(Continua)

Copeiro	02	2,99%
Profissional de raio-x	02	2,99%
Esteticista	01	1,49%
Técnico de enfermagem	03	4,48%
Fisioterapeuta	06	8,96%
Fisioterapeuta ocupacional	04	5,97%
Fonoaudiólogo	02	2,99%
Assistente social	02	1,49%
Dentista	01	1,49%
Nutricionista	03	4,48%
Médico	04	5,97%
Motorista	02	2,99%
Zelador	02	2,99%
Arquivista	01	1,49%
Ajudante de fisioterapeuta ocupacional	03	4,48%
Total	67	100%

Fonte: dados pesquisados, 2010.

Atinente ao perfil dos respondentes foi constatado que os cinco gerentes tem uma faixa etária entre 36 à 45 anos, a maioria (3) são do sexo feminino e quanto ao grau de instrução, quatro possuem pós-graduação e apenas um cursou o nível superior. O núcleo operacional em sua maior composição possui menos de 40 anos, são do sexo feminino e tem curso superior completo.

Foi realizada uma pesquisa censitária com o nível gerencial e o operacional das cinco empresas em estudo, as quais foram representativas em relação ao universo dessa pesquisa. De acordo com Marconi e Lakatos (2006), a pesquisa censitária engloba todos integrantes do universo.

A amostra foi selecionada tendo por base o porte das empresas médico-hospitalar, seguindo uma lógica que influenciasse na questão estrutural. Para isso foi adotado o tipo de amostragem não-probabilística, seguindo os critérios de acessibilidade para denotar o universo pesquisado. Para Gil (2010), esse tipo de amostragem é desconstituída de base estatística, e os elementos são escolhidos levando em consideração o acesso e sua representatividade em relação à população.

3.5 Coleta de dados

Com o propósito de capturar e compreender as expectativas dos respondentes supracitados no item anterior foi realizado entrevistas estruturadas, seguindo uma ordem invariável das questões para todos os entrevistados. O método utilizado foi um questionário auto-administrado com perguntas fechadas junto ao nível gerencial (apêndice A) e operacional (apêndice B) das empresas.

Os questionários (apêndices A e B) são compostos por vinte e seis perguntas de múltipla escolha, dividido em duas partes distintas, a primeira, composta por quatro questões, no intuito de obter alguns dados pessoais dos respondentes e a última reservada para a coleta de dados categóricos, focalizando questões que denotem relação direta com o tema proposto, através da escala formato *Likert* de cinco pontos que tem início com o valor um representando concordo totalmente até o valor cinco representando discordo totalmente.

Depois do questionário elaborado, a fim de identificar possíveis falhas na sua construção e refinar as perguntas evitando-se, assim, futuros erros nas informações coletadas, foi feito um pré-teste (apêndice C e D) junto a nove respondentes, que também foram contabilizados na amostra final, com o objetivo incipiente de verificar se as respostas conseguidas permitiriam alcançar o objetivo da pesquisa. Houve a necessidade de eliminar 4 questões, as quais foram de difícil entendimento para os respondentes.

Após elaborado, o questionário deve ser testado antes de sua aplicação definitiva, em forma de pré-teste, para uma pequena parte da população, detectando assim, possíveis erros, por excesso ou omissão de informações, além de avaliar os instrumentos usados na coleta, visando clareza e precisão dos termos, para que possa medir com exatidão os fatores que se pretende pesquisar (GIL, 2010).

Foi realizado também levantamento dos dados de forma preliminar com os gerentes das empresas pesquisadas, por meio de um questionário (apêndice E) contendo cinco perguntas abertas para obtenção de informações como: o nível de escolaridade do gerente, tempo de atuação da empresa no mercado, o número de funcionários e se as empresas organizam seus trabalhos em setores. Esses dados serviram para base de estruturação do questionário aplicado na pesquisa.

3.6 Análise dos dados

O processo de organizar e resumir os dados para posterior análise, que responda ao problema foi feita por meio de tabelas e gráficos informativos, oferecendo assim clareza e destaque às classificações. De acordo com Marconi e Lakatos (2006), as tabelas auxiliam na interpretação transitória de grandes números de dados, e facilitam também a comparação dos mesmos; e os gráficos ilustrativos tornam evidentes as características peculiares dos dados de forma visual e de fácil compreensão.

Para análise dos questionários foram estabelecidas três categorias que simplificassem as respostas, houve o agrupamento do concordo totalmente e concordo parcialmente na categoria de concordância, o discordo parcialmente e discordo totalmente na de discordância e o nem concordo nem discordo em resposta imparcial. Em relação as perguntas também foi estabelecido categorias contendo questões que definem cada tipo de estrutura apresentada por Mintzberg (2008).

No concernente à codificação dos dados, esta foi realizada posterior à coleta dos mesmos e por meio dos códigos 1, 2 e 3 que correspondem respectivamente aos grupos concordo, imparcial e discordo, sendo todas as categorias de questões tabeladas e contadas. A tabulação para contagem dos referidos dados, que segundo Gil (2010, p. 159), “É o processo de agrupar e contar os casos que estão nas várias categorias de análise” foi feita através do programa *Microsoft excel 2010*, utilizando uma análise estatística e organizada.

A análise aconteceu de maneira minuciosa, evitando assim, julgamentos e conclusões errôneas em relação às respostas encontradas no campo de estudo. O embasamento teórico que fundamentou essa análise foi o modelo proposto por Mintzberg (2008), que classifica as organizações em cinco configurações: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e adhocracia.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para realizar a análise dos dados coletados e, através desta, discutir os resultados obtidos foram utilizados gráficos informativos que apresentam os percentuais de respostas em relação às características básicas das estruturas organizacionais das empresas pesquisadas.

A análise foi dividida em tópicos que estabelecem uma sequência lógica entre os assuntos e permitem sua otimização em termos de organização. Primeiramente foram expostas, através de uma tabela as características das cinco empresas pesquisadas, depois foram mostrados os resultados, por meio de gráficos, os quais foram analisados tomando por base as cinco configurações propostas por Mintzberg (2008).

4.1 Características das empresas pesquisadas

Os elementos que compõem a estrutura devem ser organizados de maneira consistente e harmônica com a situação da organização, levando em consideração seu tamanho, tempo de atuação no mercado, o tipo de departamentalização adotada e o ambiente em que se encontra inserida. A estrutura organizacional é representada graficamente por meio do organograma, que mesmo não mostrando todos seus aspectos, apresenta a maneira que a empresa agrupa suas atividades com características uniformes, por meio da departamentalização (OLIVEIRA, 2009). No apêndice F estão representados os organogramas de cada empresa pesquisada.

De acordo com Mintzberg (2008), as organizações são estruturadas de forma que possa capturar e dirigir os sistemas de fluxos e para determinar os inter-relacionamentos das suas diferentes partes. Abaixo, na tabela são apresentadas as características das empresas pesquisadas.

Tabela 2- Características das empresas pesquisadas

Nome da empresa	Porte	Tempo no mercado	Nº de funcionários	Departamentalização
Clínica Santa Luzia	Pequeno	5 anos	10	Funcional ²
Clínica Fisiomed	Microempresa	6 anos	3	Funcional
Clínica Med Center	Microempresa	8 anos	8	Funcional
Clínica de Urgência	Pequeno	9 anos	17	Funcional

(Continua)

² Departamentalização funcional: as atividades são agrupadas de acordo com as funções da empresa (OLIVEIRA, 2009, p. 103).

Clínica Santa Ana	Pequeno	5 anos	34	Funcional
Total			72	

Fonte: dados pesquisados, 2010.

Os dados apresentados na tabela 2 mostram uma significativa analogia das variáveis pesquisadas no referente a porte, números de funcionários e departamentalização, sendo que todas as empresas pesquisadas possuem organograma simples. O critério utilizado pelo SEBRAE (2012), para classificar as empresas (comércio e serviço) quanto ao número de funcionários é proveniente do IBGE e está descrita da seguinte maneira:

- Microempresa- até 9 empregados;
- Pequena- 10 a 49 empregados;
- Média- 50 a 99 empregados;
- Grande- 100 empregados.

Com base nos conceitos expostos e os dados da tabela 2 é perceptível que a amostra contemplou empresas médico-hospitalares de todos os portes existentes na realidade local do estudo. Os dados mostram também, que as empresas em questão estão fora do período de maior risco de mortalidade empresarial, o que significa que são empreendimentos já consolidados no mercado, devido o tempo de atuação nesse ramo de atividade.

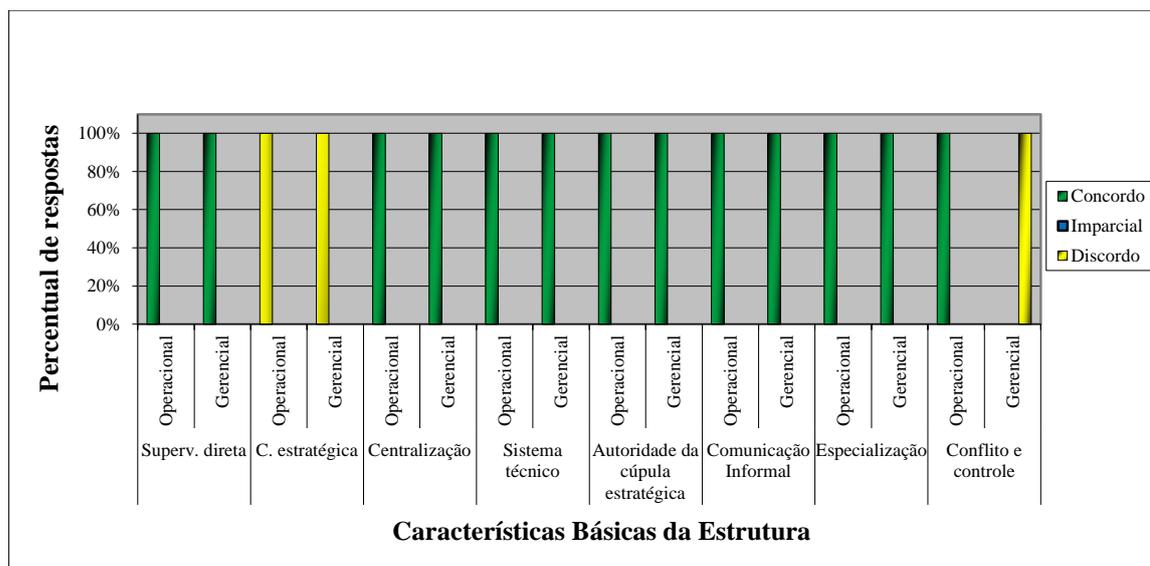
Nos próximos tópicos serão analisadas as empresas individualmente, seguindo a ordem das cinco configurações propostas por Mintzberg (2008). A análise se fundamentará no percentual obtido através das respostas, do nível gerencial e operacional, referente aos parâmetros de *design* estudado no campo.

4.2 Clínica Santa Luzia

4.2.1 Estrutura simples

A simplicidade que essa estrutura apresenta é um dos principais atrativos para os empreendedores que estão iniciando seu negócio, pois ela tem custo de manutenção baixo, se movimenta com destreza e é flexível em seus processos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). O gráfico 1 ilustra os componentes dessa estrutura, levando em consideração as informações da Clínica Santa Luzia.

Gráfico 1- Estrutura simples da clínica Santa Luzia



Fonte: dados coletados, 2010.

Conforme os dados apresentados no gráfico 1 nota-se que na clínica Santa Luzia o mecanismo de coordenação predominante é a supervisão direta, pois tanto o nível gerencial quanto o nível operacional afirmam em 100% que o supervisor acompanha o trabalho dos funcionários regulamente, confirmando assim, a teoria de Mintzberg (2008), em que o poder das decisões dentro da organização concentra-se unicamente na pessoa do executivo principal.

No referente à cúpula estratégia, houve uma discordância de 100% de todos os respondentes, evidenciando que a gerência ao tomar decisão, sempre solicita as opiniões dos funcionários, no entanto, mantém a centralização do poder com o alto escalão. Segundo Mintzberg (2008), esse tipo de flexibilidade permite maior rapidez nas respostas, devido à interligação existente entre todos os setores da organização.

Em relação à centralização, todos os indagados do nível operacional afirmam que os resultados do seu trabalho são criteriosamente controlados pelo o supervisor, o qual também concorda com essa afirmação. É unânime a concordância dos dois níveis no que se refere ao sistema técnico, os quais afirmam que os instrumentos de trabalho que utilizam são de fácil manuseio.

Na referida empresa todas as ordens são ditadas diretamente pelo patrão, fato este, confirmado através das respostas dos funcionários operacionais e da gerência que concordam em 100% que a autoridade dentro da empresa é proveniente da cúpula estratégica. Há também concordância dos dois níveis no referente à comunicação informal, mostrando que o tipo de comunicação existente entre todos os funcionários da empresa, até mesmo entre níveis diferentes, ocorre de maneira informal.

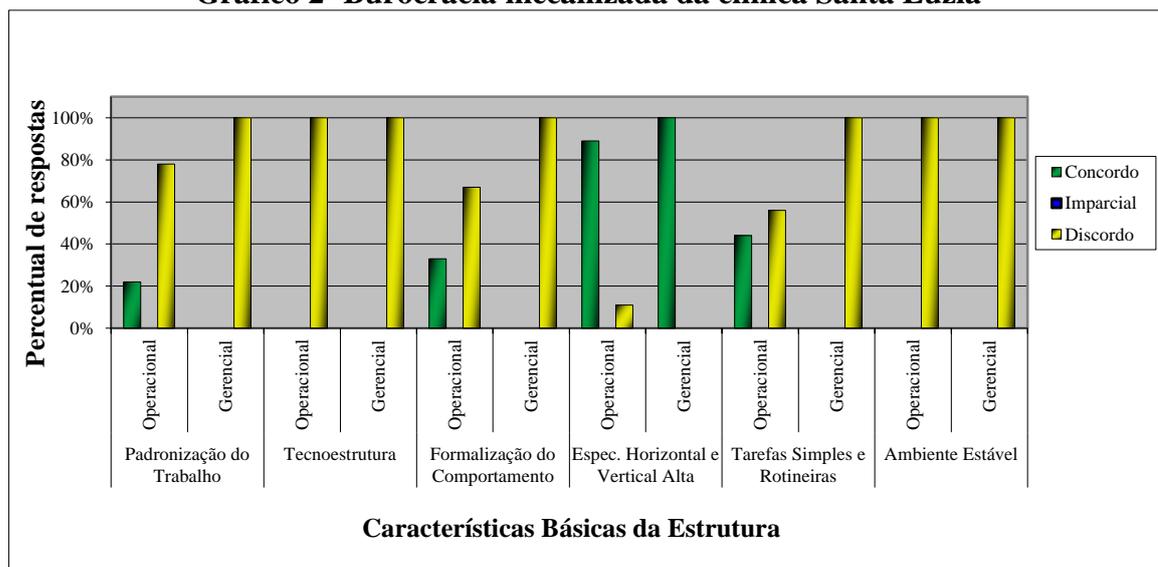
A especialização das tarefas é bem definida na empresa, uma vez que, tanto o nível operacional quanto o gerencial, afirmam em 100% que cada funcionário exerce uma atividade específica. Já no concernente ao conflito e controle, existe uma disparidade entre as respostas do nível operacional e gerencial onde apenas o primeiro concorda 100% que dentro da empresa existem conflitos, os quais são solucionados pela gerência, enquanto que o segundo afirma a inexistência de conflitos na empresa. Segundo Mintzberg (2008), prevalece nesse tipo de estrutura um ambiente de incerteza, resultando conflitos nas escolhas da gerência, que em alguns casos precisam escolher lidar com os distúrbios e a inovação ou monitorar as tarefas simples do dia-a-dia.

Inferese, pelos dados apresentados, um tipo de estrutura simples para a organização supracitada, pois esta apresenta as principais características, condizendo assim, com os critérios estabelecidos por Mintzberg (2008).

4.2.2 Burocracia mecanizada

Conforme Mintzberg (2008), a burocracia mecanizada é o tipo de configuração adotada por empresas com ambientes simples e estável e com processos de trabalho operacional rotineiro, que tendem a repetição contínua, resultando na padronização das normas de trabalho. Por meio do gráfico 2 estão expostas os principais parâmetros de *design* que compõem uma burocracia mecanizada.

Gráfico 2- Burocracia mecanizada da clínica Santa Luzia



Fonte: dados coletados, 2010.

Através do gráfico percebe-se a existência de uma pequena disparidade entre as opiniões do nível operacional em relação à padronização do trabalho, onde 22% afirmam não possuir liberdade na escolha do procedimento usado diante do cliente, contra 78% que declaram possuir autonomia para atenderem cada cliente de forma específica, o gerente afirma que os funcionários tem liberdade ao escolherem qual o procedimento é mais adequado diante de situações que envolvem o cliente.

Quanto à tecnoestrutura, é notório que a empresa não possui assessoria de apoio, pois os respondentes dos dois níveis pesquisados discordam da existência de analistas que programam as atividades e os procedimentos dentro da organização. Esse fato distancia a empresa da burocracia mecanizada, pois Mintzberg (2008), afirma que esse tipo de estrutura exige a presença de analistas que padronizem os processos de trabalho.

Em relação à formalização do comportamento, o nível operacional respondeu em 33% que assumem comportamento pré-definido ao executar suas tarefas, enquanto que o restante (67%) discorda dessa asserção, o nível gerencial afirma que o comportamento dos funcionários não é regulamento por regras.

Na empresa existe uma nítida divisão de trabalho dos funcionários operacionais, pois apenas 11% (nível operacional) dos respondentes têm opiniões divergidas, os quais enfatizam que executam tarefas variadas, enquanto os demais indagados (89%) e o nível gerencial afirmam que executam tarefas específicas referentes a seus cargos. Para Mintzberg (2008), essa divisão de trabalho leva a definição de tarefas, que são especializadas nos dois sentidos, vertical e horizontal.

É perceptível por meio dos dados referente à questão das tarefas simples e repetitiva, que houve uma discordância entre as opiniões do núcleo operacional, onde 44% dos entrevistados concordam que seu trabalho é simples e realizado de maneira repetitiva, enquanto que os outros 56% e também o gerente discordam dessa afirmativa. Isso diverge do conceito apresentado por Robbins, Judge e Sobral (2010), que aponta como sendo uma das principais características das atividades da burocracia mecanizada, seu caráter simplista e rotineiro.

No que diz respeito ao ambiente da empresa, este se mostra instável em relação à demanda, que varia constantemente, por isso as mudanças que ocorrem não são previstas. Isso se comprova por meio das respostas dos dois níveis (100%) que discordam em sua totalidade dessa assertiva.

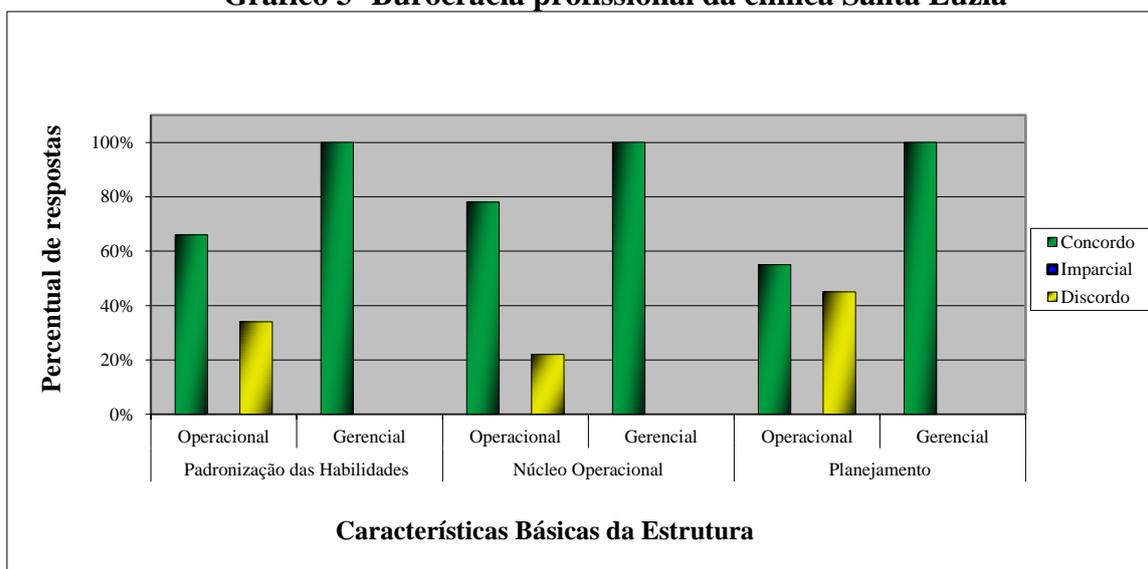
A divergência ocorrida entre a teoria e os dados relativos à empresa, mostra que esta última possui apenas alguns aspectos da estrutura mecanizada, que estão presentes nos seus

processos de trabalho e na maneira que os funcionários se comportam diante das situações que envolvem clientes, o que não a configura como uma estrutura mecanizada.

4.2.3 Burocracia profissional

De acordo com Mintzberg (2008), os profissionais da burocracia mecanizada têm suas habilidades padronizadas antes de entrar na organização, mas devem sempre participar de treinamento e programas de aperfeiçoamento ao longo do seu trabalho. O gráfico 3 mostra os principais parâmetros de *design* dessa estrutura com base nos dados da clínica Santa Luzia.

Gráfico 3- Burocracia profissional da clínica Santa Luzia



Fonte: dados coletados, 2010.

Os dados apresentados no gráfico 3 deixa evidente que na clínica Santa Luzia há padronização das habilidades, visto que 66% dos respondentes do nível operacional declaram que suas habilidades, usadas para na realização tarefas, foram adquiridas nas instituições de ensino e através de programas de profissionalização, apenas 34% afirmam que necessitam de pouco conhecimento para executar sua atividade; o nível gerencial concorda em 100% que a padronização das habilidades está presente nos seus processos de trabalho.

Fazendo referência ao núcleo operacional da burocracia profissional, 78% dos funcionários pertencentes a esse grupo, possuem controle sob o próprio trabalho, 22% discordam dessa assertiva e a gerência afirma que não controla as atividades básicas da

organização. Isso confirma a teoria proposta por Mintzberg (2008), que os funcionários dentro da empresa agem de forma independente, mas diretamente com os clientes.

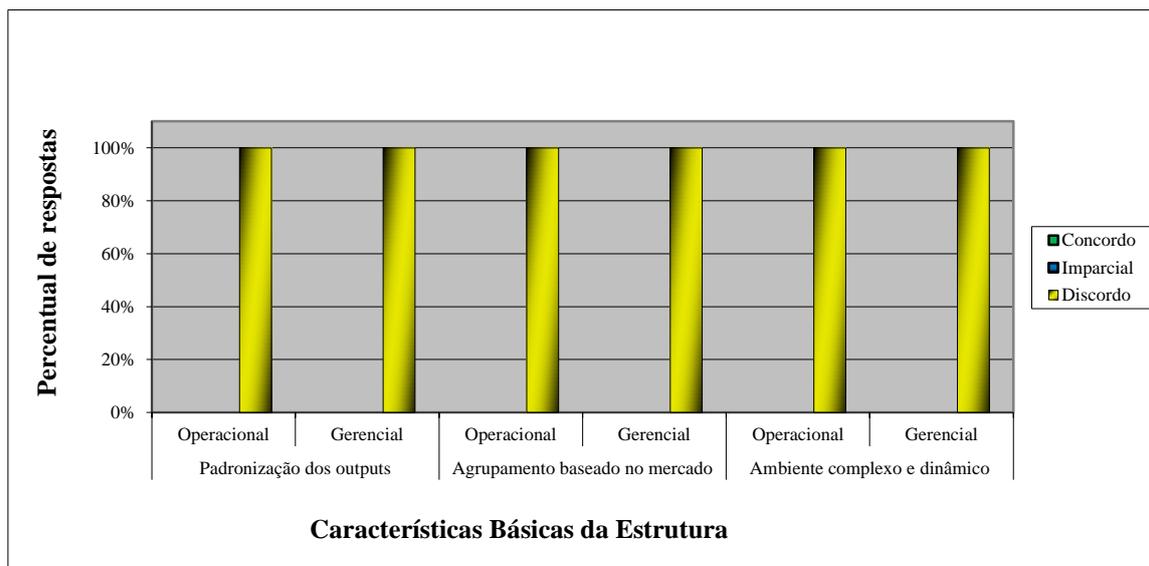
Quanto ao planejamento, os dados indicam que na empresa são feitas reuniões (55%), as quais não englobam todo o quadro de funcionários, pois 45% dos entrevistados do nível operacional afirmam que não existem reuniões de planejamento, isso mostra que estes são excluídos das mesmas, já o gerente informou que há reuniões regulares de planejamento.

Com base nos dados observados, é perceptível que a estrutura da clínica Santa Luzia se configura dentro dos parâmetros da burocracia profissional proposta por Mintzberg (2008), uma vez que a maioria dos funcionários e também o gerente concordaram com a existência dos principais parâmetros de *design* dessa configuração na empresa.

4.2.4 Forma divisionalizada

A forma divisionalizada baseia-se no funcionamento de divisões da empresa, as quais possuem sua própria estrutura, sendo assim, são consideradas semi-autônomas, no entanto reportam-se a um único escritório (MINTZBERG, 2008). O gráfico 4 mostra os principais parâmetros de *design* da forma divisionalizada, tomando por base as informações da clínica Santa Luzia.

Gráfico 4- Forma divisionalizada da clínica Santa Luzia



Fonte: dados coletados, 2010.

De acordo com os dados apresentados no gráfico, na clínica Santa Luzia o mecanismo de coordenação vigente não é a padronização dos *outputs*, pois os respondentes tanto do nível operacional quanto do gerencial afirmam em sua totalidade que os setores da empresa não são estruturados de forma separada, sendo assim, há padronização do trabalho e não dos serviços. Segundo Mintzberg (2008, p. 19), “com *outputs* padronizados, a coordenação entre as tarefas é predeterminada”.

A empresa não realiza agrupamento com base no mercado, mantendo assim, uma padronização de seus serviços. Isso é comprovado por meio das respostas dos dois níveis pesquisados, que afirmam em 100% que não há diversidade dos serviços conforme o mercado exija.

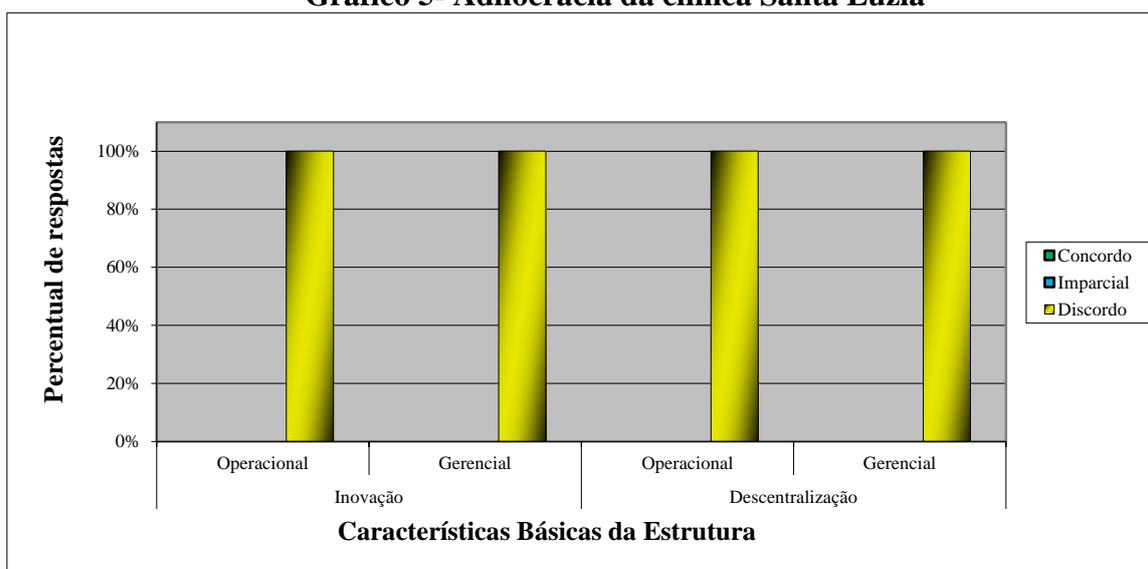
Em relação ao ambiente da empresa, todos os entrevistados discordam de sua complexidade e dinamismo, já que a empresa não muda com frequência a forma de organizar seu trabalho. Isso distancia a empresa da forma divisionalizada, pois de acordo com Mintzberg (2008), essa estruturação segue a moda.

Analisadas as principais características da forma divisionalizada, percebe-se que a empresa supracitada não possui estruturação nesse formato, pois não houve concordância dos funcionários em nenhum parâmetro de *design* apresentado.

4.2.5 Adhocracia

A adhocracia é a única das configurações que utiliza uma forma mais sofisticada de inovação, onde são criadas equipes com vários especialistas que articulam os grandes projetos da organização (MINTZBERG, 2008). O gráfico 5 mostra os principais parâmetros de *design* que compõem essa estrutura com base nos dados da clínica Santa Luzia.

Gráfico 5- Adhocracia da clínica Santa Luzia



Fonte: dados coletados, 2010.

Os dados apresentados no gráfico mostram que a empresa não utilizada em seu trabalho inovação sofisticada, característica principal da adhocracia, pois todos os respondentes do nível operacional e gerencial afirmam que as metas da empresa não mudam com frequência. Segundo Mintzberg (2008), a inovação sofisticada só é comum em empresas com ambientes não facilmente compreendidos e com estruturação que confia na aplicação de *expertise* com especialização.

Em relação à descentralização, foi unânime a discordância dos dois níveis, pois os entrevistados afirmam que nas decisões sobre os assuntos da empresa não há participação de todos os funcionários. De acordo com Mintzberg (2008, p. 283), na adhocracia “[...] os processos de informação e decisão fluem flexível e informalmente, onde quer que devam promover a inovação”.

É nítido que a estrutura da clínica Santa Luzia não se enquadra em uma adhocracia, pois não apresenta nenhum parâmetro de *design* dessa configuração em seus processos de trabalho.

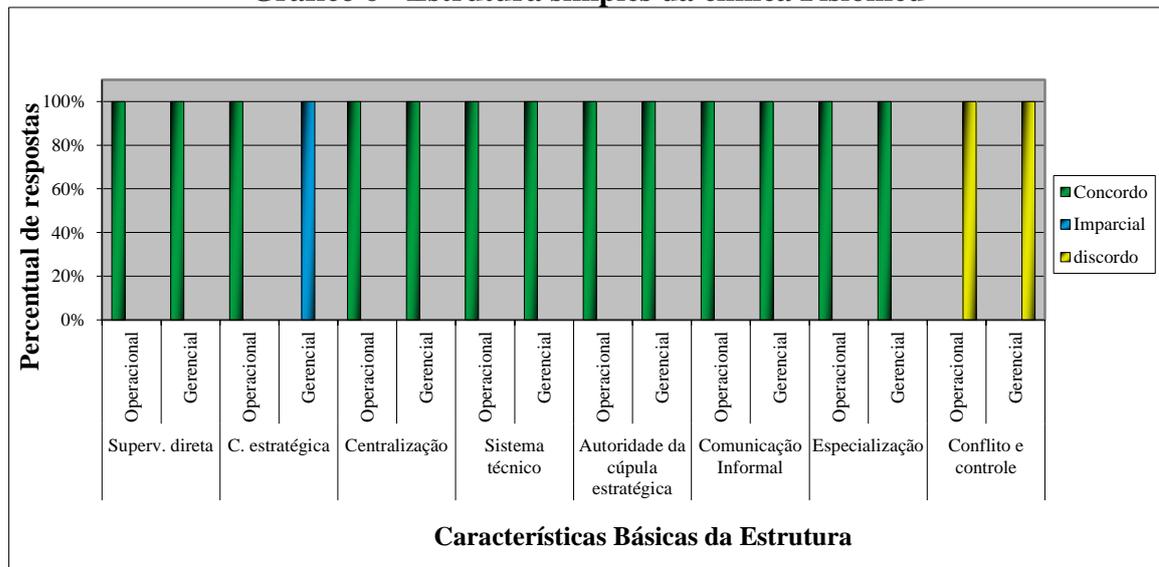
4.3 Clínica Fisiomed

4.3.1 Estrutura simples

As empresas que estão iniciando suas atividades, as microempresas e as de pequeno porte preferem um modelo de estrutura simples, devido sua flexibilidade de adaptação aos

ambientes simples e dinâmico. De acordo com Aguiar e Martins (2004), esse tipo de estruturação tem facilidade de lidar com a hostilidade apresentada pelos fatores situacionais existentes nos diferentes ambientes. O gráfico 6 expõe os dados referentes a estrutura simples de uma microempresa.

Gráfico 6 - Estrutura simples da clínica Fisiomed



Fonte: dados coletados, 2010.

Conforme os dados aduzidos no gráfico, percebe-se a presença da supervisão direta, uma vez que todos os entrevistados do nível operacional e gerencial (100%), afirmam que o supervisor geral monitora diariamente as tarefas dentro da organização. Segundo Robbins; Judge e Sobral (2010), nesse tipo de estrutura apenas um pessoa fica no comando geral e dispõe de toda autoridade.

Em relação à cúpula estratégica, o nível operacional concorda em 100%, que o gerente toma as decisões sem consultar a opinião dos demais funcionários, enquanto que a gerência preferiu não opinar nesse quesito. No referente à centralização, todos os respondentes afirmam que a eficiência nos processos de trabalho é supervisionada diretamente pelo gerente.

Quanto ao sistema técnico constatou-se, que os instrumentos de trabalho utilizados no nível operacional são fáceis para manusear, como confirmam todos os respondentes indagados. Na estrutura simples o sistema técnico se apresenta sem sofisticação e desregulamentado (MINTZBERG, 2008).

Na estrutura simples o poder de controle da organização, em suas dimensões vertical e horizontal fica centralizado apenas nos dirigentes da cúpula estratégica, e este é responsável também por supervisionar as tarefas operacionais (MINTZBERG, 2008). Confirmando essa

teoria, os funcionários (100%) dos dois níveis pesquisados, responderam que as ordens dentro da empresa são ditadas pelo gerente.

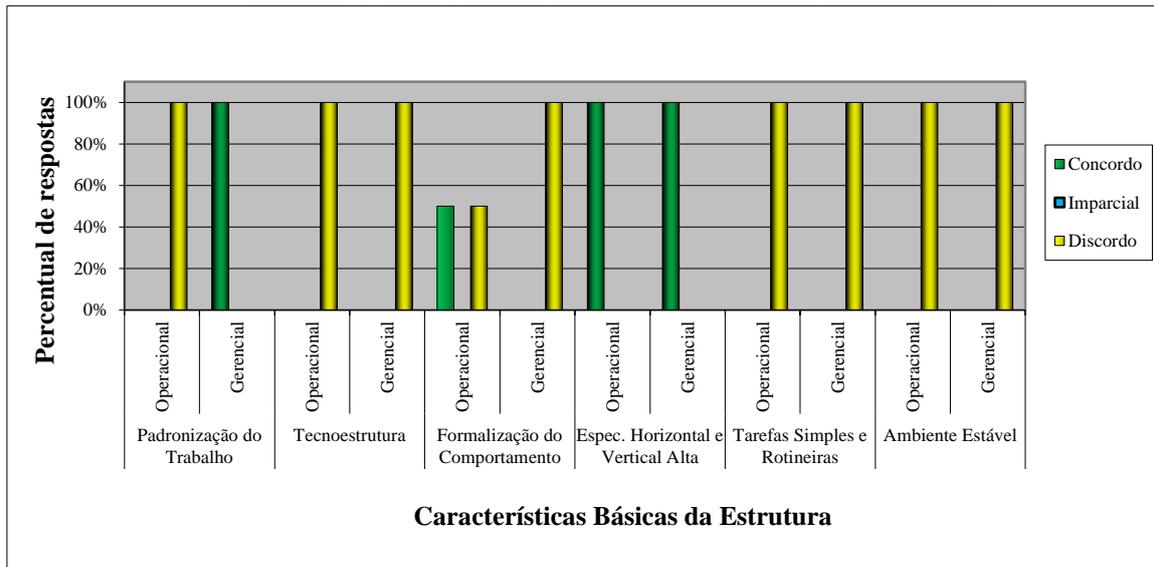
No referente à maneira que a comunicação flui na organização, é perceptível que ocorre informalmente entre o executivo principal e os demais funcionários, pois 100% dos respondentes concordam com essa afirmação. De acordo com Mintzberg (2008), esse é o tipo de comunicação existente nas empresas com estruturação simples.

No condizente a especialização das tarefas os entrevistados em 100% afirmam que, na empresa as atividades são divididas de acordo com a especialidade de cada funcionário, respeitando suas habilidades. Já no referente ao quesito conflito e controle, todos os respondentes discordam da existência de conflitos dentro da organização.

É notório pelos dados expostos, que a clínica Fisiomed apresenta uma estrutura simples, sendo que esta comporta todas as descrições que caracterizam esse tipo de estrutura. Devido ao seu porte e o pequeno número de funcionários, tem fácil controle de suas atividades e uma missão bem definida.

4.3.2 Burocracia mecanizada

A regulamentação constante do trabalho do núcleo operacional torna a burocracia mecanizada uma configuração centrada em normas e regulamentos, com uma estrutura administrativa bem elaborada e visível distinção entre linha e assessoria (MINTZBERG, 2008). O gráfico 7 apresenta as características básicas dessa estrutura referente a clínica Fisiomed.

Gráfico 7- Burocracia mecanizada clínica da Fisiomed

Fonte: dados coletados, 2010.

Por meio dos dados no gráfico 7, em relação à padronização do trabalho, percebe-se uma discrepância entre as respostas do nível operacional e gerencial da empresa, em que o primeiro afirma em 100% que seu trabalho não segue uma padronização, já que possui liberdade para escolher o procedimento adequando diante de cada cliente, enquanto que o segundo afirma em sua totalidade não outorgar liberdade aos funcionários para escolha do procedimento usado perante os diferentes tipos de clientes. Isso mostra que os funcionários preferem agir por conta própria, ou que o supervisor não possui controle sob os procedimentos usados dentro da empresa.

No concernente a tecnoestrutura todos os indagados afirmam que a empresa não conta com os trabalhos da assessoria de apoio para análise dos procedimentos que possam melhorar o serviço prestado. Diante dessa afirmação constata-se a inexistência da tecnoestrutura na organização, comprovando assim que os processos de trabalho na empresa não são padronizados, pois segundo Mintzberg (2008), essa é a principal função da tecnoestrutura.

O que se percebe em relação à formalização do comportamento é que metade dos respondentes do nível operacional afirma que seu comportamento é pré-definido durante a execução de suas tarefas, divergindo assim das respostas dos demais (50%) que declaram não seguir essa formalização, o que comprova também a afirmação feita pelo gerente a respeito dessa questão. Essa pequena variação da formalização do comportamento dentro de uma mesma empresa, pode ser explicada pelo fato de sua estrutura ser divididas em setores diferentes, em que funcionários assumem vários tipos de responsabilidades (ROBBINS; JUDGE E SOBRAL, 2010).

A especialização tanto horizontal quanto vertical atinge alto nível dentro da organização, já que todos os respondentes do núcleo operacional e gerencial afirmam que realizam apenas as tarefas referentes à sua função, as quais são controladas por um supervisor.

Na empresa em análise os funcionários não executam tarefas simples e repetitiva, pois todos os entrevistados do nível operacional discordam com esse requisito, e o gerencial também afirma não realizar trabalhos rotineiros.

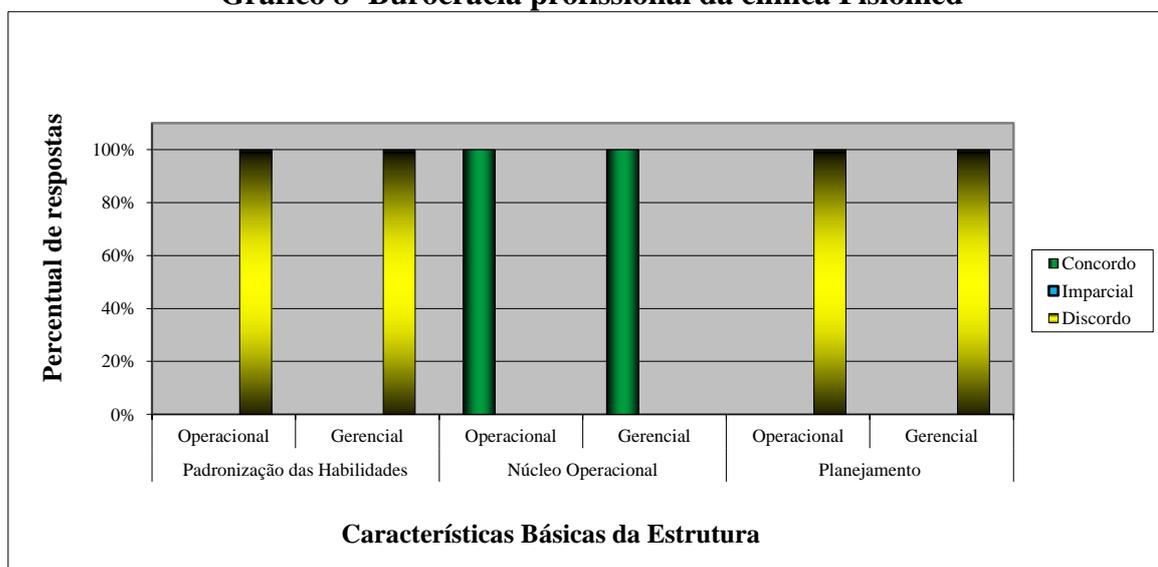
É unânime (100%) a resposta dos dois níveis de que o ambiente da empresa não se mantém sempre estável, pois fatores como a demanda na maioria das vezes não pode ser prevista. Afirma Aguiar e Martins (2006), que a burocracia mecanizada é vigente em empresas que atuam em ambientes simples e estáveis.

Mesmo a empresa em questão possuindo em sua estrutura alguns parâmetros de *design* que correspondente à burocracia mecanizada, ela não se configura nesse tipo de estrutura, já que é exigida uma tecnoestrutura bem elaborada nas empresas que padronizam suas tarefas, além disso, os trabalhos devem ser simples e repetitivo.

4.3.3 Burocracia profissional

De acordo com Mintzberg (2008), a burocracia profissional coordena seus trabalhos por meio da padronização das habilidades do núcleo operacional, por isso que este ocupa posição de destaque na organização. O gráfico 8 mostra os principais parâmetros dessa estrutura tendo por base os dados da clínica Fisiomed.

Gráfico 8- Burocracia profissional da clínica Fisiomed



Fonte: dados coletados, 2010.

Conforme os dados do gráfico, na Fisiomed não há padronização das habilidades, pois tanto o nível operacional quanto o gerencial afirmam em 100% que não precisaram de conhecimentos aprofundados para a realização de suas tarefas, sendo assim, em relação a esse quesito, a empresa não se configura como uma burocracia profissional, já que Mintzberg (2008), afirma que o trabalhador é treinado em instituições universitárias e cursos profissionalizantes antes de ingressar na organização.

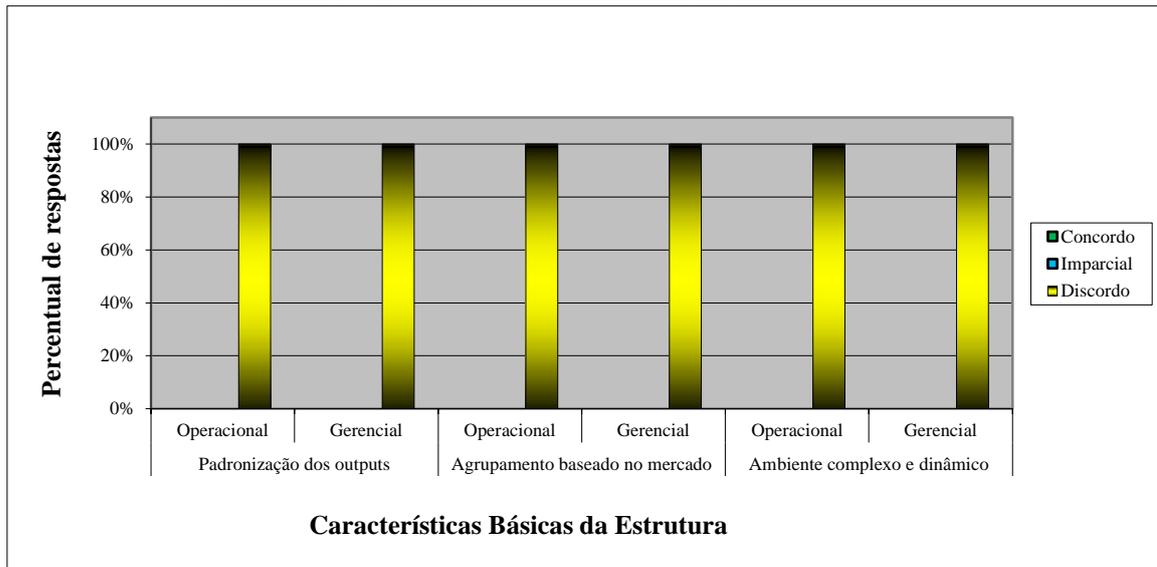
Na empresa, o núcleo operacional assume a responsabilidade de controlar o seu próprio trabalho, fato comprovado através das respostas em unânime concordância, de todos os indagados sobre o assunto. Segundo Mintzberg (2008), os supervisores da burocracia profissional concedem aos funcionários considerável controle de suas tarefas, já que estes são treinados e doutrinados para tal fim.

Referente ao planejamento, os funcionários dos dois níveis em questão, afirmam que a organização não prepara reuniões para planejar suas ações, o que mostra uma estruturação distante da burocracia profissional proposta por Mintzberg (2008).

É notório por meio dos dados expostos que a estrutura da clínica Fisiomed não se enquadra na burocracia profissional, conforme os parâmetros de *design* propostos por Mintzberg (2008), pois nesse tipo de configuração é exigido do núcleo operacional que suas habilidades sejam padronizadas.

4.3.4 Forma divisionalizada

Conforme Mintzberg (2008), a forma divisionalizada é encontrada em organizações com estruturas sobrepostas, onde há uma dispersão das funções operacionais e a tecnologia usada em seus processos é altamente avançada. O gráfico 9 apresenta os principais parâmetros de *design* dessa configuração conforme os dados da clínica Fisiomed.

Gráfico 9 - Forma divisionalizada da clínica Fisiomed

Fonte: dados coletados, 2010.

Conforme os dados do gráfico, é perceptível que a clínica Fisiomed não padroniza seus *outputs*, já que houve uma discordância em 100% de todos os entrevistados, mostrando dessa maneira, que a empresa não estrutura seus setores objetivando serviços padronizados.

Também foi unânime a discordância dos dois níveis em questão, em relação ao agrupamento das atividades da empresa, as quais estão dispostas de maneira a padronizar os serviços. Como a empresa não separa seus setores, Mintzberg (2008), afirma que não seria possível diversificar seus serviços com base no mercado, pois esse agrupamento só ocorre quando a estrutura apresenta divisões, e estas possuem total autonomia.

Fazendo referência ao ambiente da empresa, este não apresenta mudança em relação às tendências do mercado, visto que, os respondentes do nível operacional e gerencial (100%) afirmam que não há modificação na forma de organização do trabalho dentro da referida empresa.

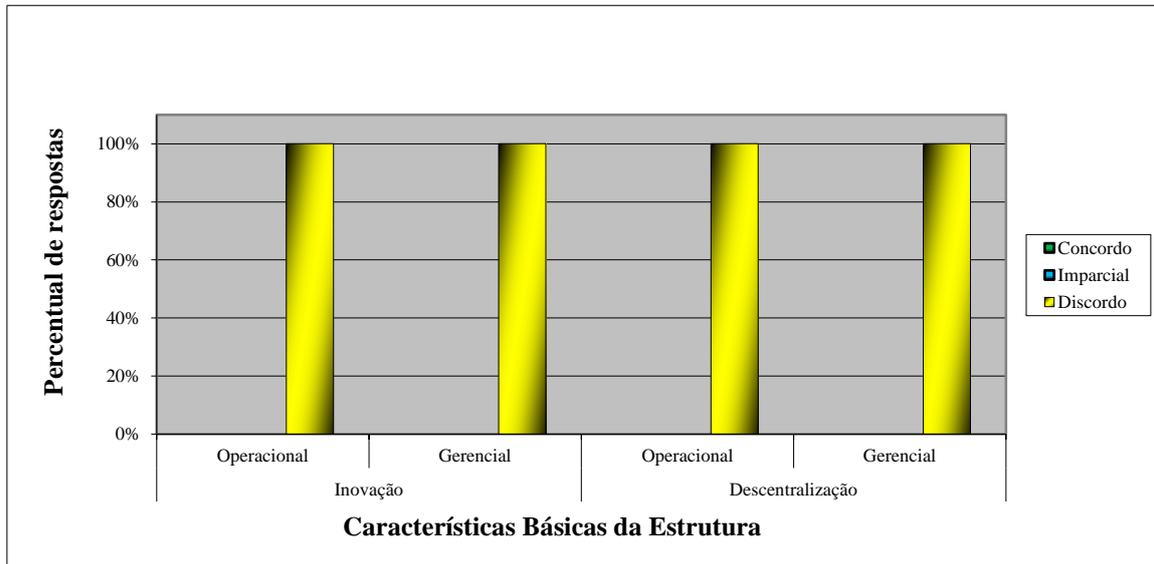
A estrutura da clínica Fisiomed não possui nenhum parâmetro de *design* pertencente à forma divisionalizada apresentada por Mintzberg (2008), mostrando assim que a empresa não se enquadra nesse tipo de configuração.

4.3.5 Adhocracia

Segundo Mintzberg (2008), a adhocracia se configura como uma estrutura altamente orgânica, onde os grupos de especialistas são agrupados de forma funcional e assumem alto

poder de controle sobre o seu próprio trabalho. O gráfico 10 mostra os principais parâmetros de *design*, conforme os dados da clínica Fisiomed.

Gráfico 10 - Adhocracia da clínica Fisiomed



Fonte: dados coletados, 2010

Através dos dados do gráfico, percebe-se que a inovação é um parâmetro de *design* inexistente na clínica Fisiomed, visto que todos os indagados tanto do nível operacional quanto do gerencial afirmam que a empresa segue padrões estabelecidos, sendo assim, suas metas não mudam com frequência.

Na empresa predomina a centralização das decisões, pois os respondentes dos dois níveis em sua totalidade afirmam que na tomada de decisão não há participação de todos os funcionários. Segundo Mintzberg (2008), na adhocracia prevalece a descentralização das decisões, para que as equipes de trabalho possam decidir por conta própria em relação aos processos usados nas pesquisas de inovação.

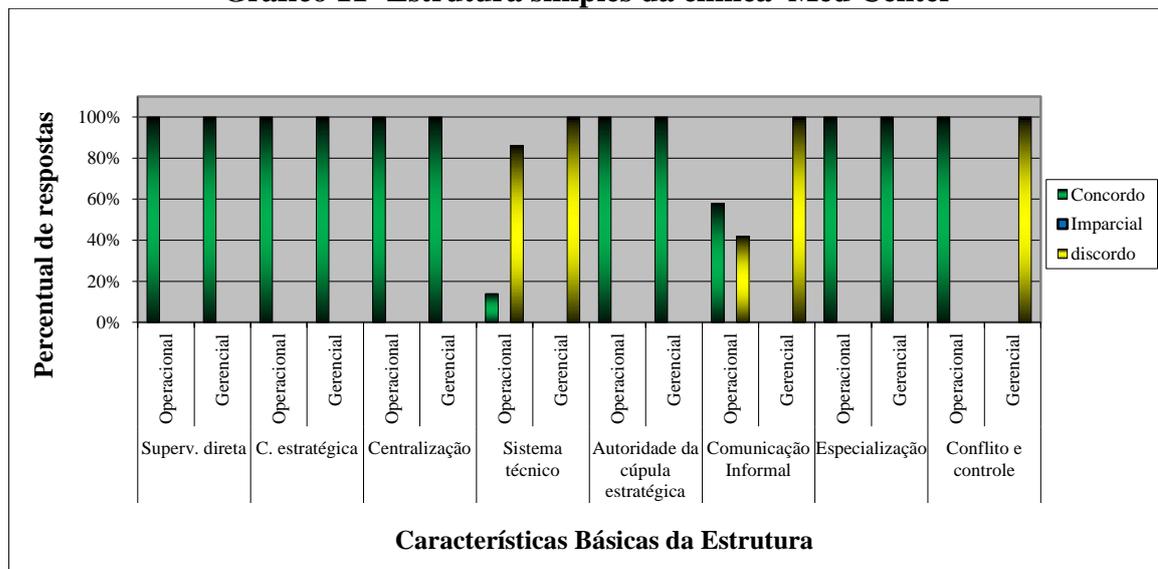
Percebe-se pelo exposto, que a clínica Fisiomed não atende a nenhum dos parâmetros que de *design* que dão forma a adhocracia apresentada segundo os critérios de Mintzberg (2008), sendo assim, a estrutura da referida empresa não se enquadra nesse tipo de configuração.

4.4 Clínica Med Center

4.4.1 Estrutura simples

O mercado global em que as empresas estão inseridas apresentam além da acirrada competitividade, outros fatores externos que geram incerteza para as organizações. Segundo Mintzberg (2008), uma vantagem aparente da estrutura simples é seu sentido de missão, que reforça o poder de liderança do executivo principal, ajudando-o a lidar com as incertezas do ambiente. Os dados apresentados no gráfico 11 explicam os principais parâmetros que compõem a estrutura simples da clínica Med Center.

Gráfico 11- Estrutura simples da clínica Med Center



Fonte: dados coletados, 2010.

Por meio dos dados dispostos no gráfico 11 percebe-se que a realização da coordenação entre as tarefas é feita por meio da supervisão direta, uma vez que os respondentes (100%) do nível operacional e gerencial afirmam que apenas uma pessoa é responsável pelo trabalho das outras e realiza supervisão diariamente.

Quanto ao papel da cúpula estratégica e centralização das tarefas, 100% dos funcionários dos dois níveis afirmam respectivamente, que a formulação estratégica da empresa é limitada ao gerente geral, o qual também controla a eficiência na execução de todas as atividades.

Em relação ao sistema técnico, 86% dos respondentes do nível operacional utilizam instrumentos sofisticados e apenas 14% fazem uso de instrumentos simples e de fácil manuseio, o nível gerencial também afirma que os instrumentos utilizados pelo núcleo operacional para transformar os *inputs* em *outputs* são sofisticado. Isso contraria a teoria de

Mintzberg (2008), em que afirma que empresas com estrutura simples adotam tecnologia pouco sofisticada.

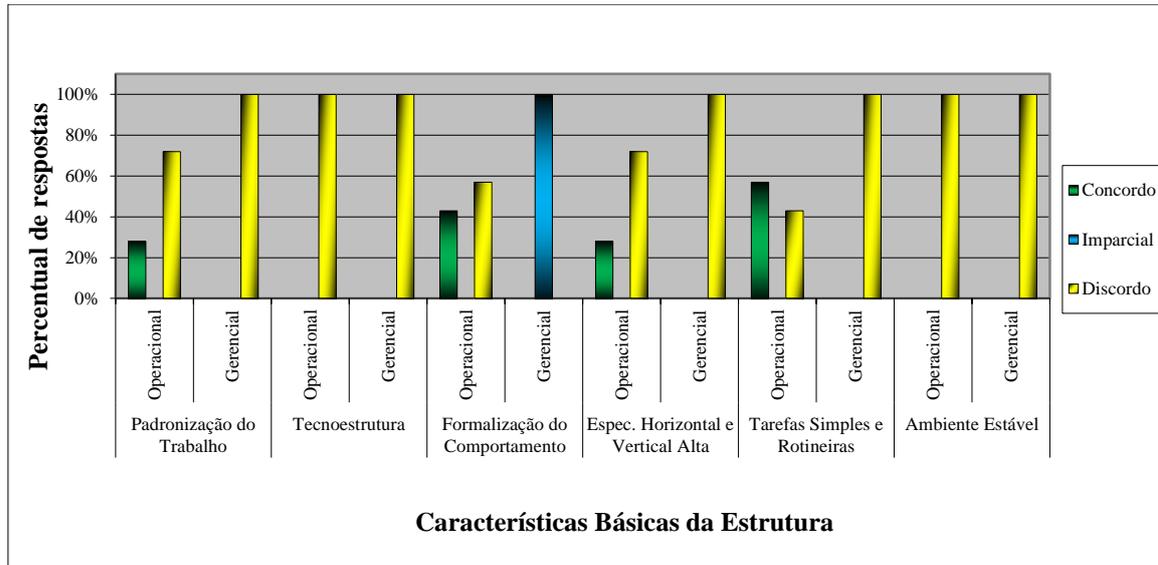
Com referencia a autoridade da cúpula estratégica, os entrevistados dos níveis operacional e gerencial em sua totalidade afirmam que todos os funcionários recebem ordens diretamente do executivo principal. Quanto à comunicação informal 58% dos entrevistados do nível operacional afirmam manter diálogo informal com a gerência e os 42% restante e o nível gerencial (100%) discordam com esse quesito.

Na empresa existe uma tarefa específica para cada funcionário já que existe uma afirmação em 100% dos dois níveis em questão, no concernente à especialização. Para Robbins, Judge e Sobral (2010), quando as tarefas são subdivididas em funções isoladas, os funcionários as realizam com maior eficiência e responsabilidade. Quanto ao conflito e controle houve uma divergência nas respostas, sendo que 100% dos funcionários afirmam a existência de conflitos na empresa, os quais são resolvidos pelo patrão, enquanto o gerente discorda totalmente dessa opinião.

Diante desses dados pode-se pressupor que há uma relativa equivalência entre a estrutura da clínica Med Center com a descrição da estrutura simples proposta por Mintzberg (2008), visto que existe na empresa uma predominância dos principais parâmetros de *design* dessa estrutura.

4.4.2 Burocracia mecanizada

Segundo Mintzberg (2008), os profissionais que atuam na burocracia mecanizada não necessitam de treinamentos intensivos, pois suas tarefas exigem habilidades mínimas durante a execução. Isso conduz a organização a uma clara divisão do trabalho, com tarefas altamente especializadas verticalmente e horizontalmente. No gráfico 12 serão apresentados os principais parâmetros de *design* da estrutura mecanizada da clínica Med Center.

Gráfico 12 -Burocracia mecanizada da clínica Med Center

Fonte: dados coletados, 2010.

Conforme os dados do gráfico percebe-se que na Med Center há pouca padronização do trabalho, pois apenas 28% do nível operacional afirmam que não possuem liberdade para escolher o método usado no atendimento aos clientes, em contra partida o restante (72%) e também o nível gerencial detém essa liberdade. Isso distâcia a empresa da estrutura burocrática, pois de acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 477), “todas as organizações com burocracia mecanizada adotam processos padronizados de trabalho para a coordenação e controle”.

A tecnoestrutura é um parâmetro inexistente na estrutura da empresa, já que todos os participantes da entrevista afirmam que a mesma não conta com uma assessoria de apoio para análise de seus procedimentos de trabalho, evidenciando assim que a empresa não conta com os conselhos provenientes dos analistas e assessores (MINTZBERG, 2008).

No referente à formalização do comportamento é notória uma diferença de opiniões do núcleo operacional, onde 43% concorda que na realização de suas tarefas seu comportamento é estabelecido por regras e regulamentos, enquanto que 57% afirmam que seu comportamento não é pré-definido, o gerente desconhece aspectos relacionados à formação do comportamento assumidos pelos funcionários, por isso prefere não se pronunciar.

Quanto à especialização vertical e horizontal apenas 28% dos respondentes do nível operacional afirmam possuírem especialização mínima, já que executam uma única tarefa e esta não requer conhecimentos aprofundados, os outros 72% e a gerência confirmam a existência da especialização do trabalho nas suas duas dimensões. Ressalta Mintzberg (2008), que a especialização na sua dimensão horizontal por ser a forma predominante da divisão do

trabalho é fundamental em qualquer tipo de organização, ou até mesmo de uma simples atividade humana.

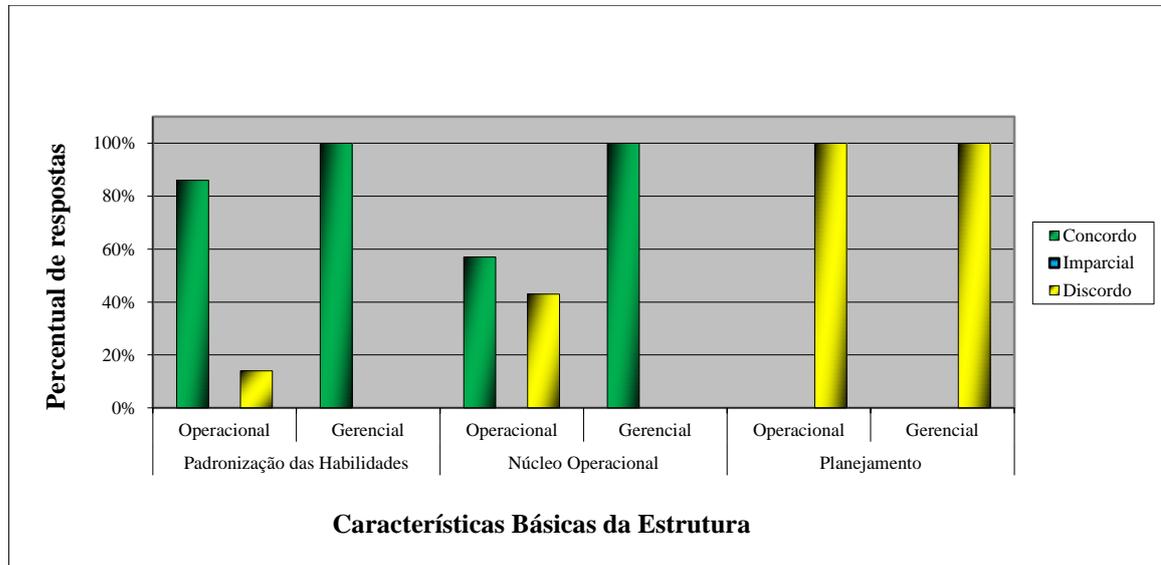
Em relação às tarefas, estas são apresentadas por 57% dos funcionários operacionais como sendo simples e repetitiva, enquanto que 43% afirmam realizarem atividades que requerem maior habilidade e atenção, pois não seguem uma padronização, o gerente reafirma a última assertiva. Desse modo, mesmo ocorrendo repetitividade em algumas tarefas do núcleo operacional, nesse quesito a empresa não se caracteriza como burocracia mecanizada, pois segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), todas as tarefas operacionais dessa configuração são simples e extremamente rotineiras.

O ambiente da empresa é visto por todos os participantes da entrevista como instável (100% discordam), já que não é possível prever as mudanças que podem influenciar a demanda, assim fica inviável para a organização fazer uma previsão que envolva os clientes.

Diante da exposição dos dados, é notório que a estrutura da clínica Med Center não se configura em uma burocracia mecanizada segundo os parâmetros de *design* apontado por Mintzberg (2008).

4.4.3 Burocracia profissional

Em uma empresa com uma estruturação burocrática profissional, os integrantes do núcleo operacional possuem total autonomia em relação aos procedimentos usados nos processos de trabalho e também no atendimento ao cliente (MINTZBERG, 2008). O gráfico 13 mostra os principais parâmetros de *design* da burocracia profissional da clínica Med Center.

Gráfico 13- Burocracia profissional da clínica Med Center

Fonte: dados coletados, 2010.

A partir dos dados apresentados no gráfico nota-se que na Med Center o índice que indica a padronização das habilidades é elevado, visto que 86% dos respondentes do nível operacional afirmam que para realização de suas tarefas, foi necessário conhecimento aprofundado, 14% discordam dessa assertiva, e o nível gerencial também afirma que foi preciso estudos aprofundados para execução de sua função. Isso comprova que “[...] as habilidades são padronizadas quando o tipo de treinamento exigido para o desempenho do trabalho for especificado.” (MINTZBERG, 2008, p. 17).

Em relação ao núcleo operacional, os entrevistados do próprio nível apresentaram respostas díspares, sendo que 57% declaram ter controle sob o seu trabalho, enquanto que os outros 43% afirmam que seu trabalho é controlado por terceiros; a gerência declarou que não possui o controle de todas as tarefas da organização.

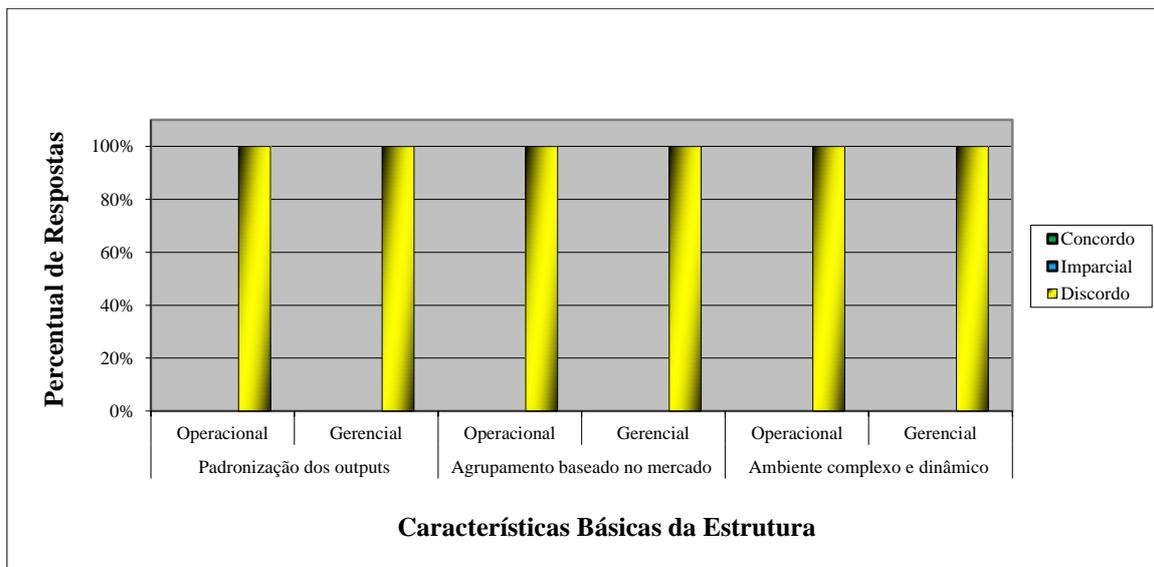
Referente ao planejamento, os respondentes do nível operacional e gerencial em sua totalidade, afirmam que a empresa não realiza reuniões de planejamento com frequência. Segundo Mintzberg (2008), o planejamento das ações, oferece estabilidade aos funcionários em relação a sua função, fazendo com que esta seja exercida dentro dos padrões estabelecidos pela organização.

A estruturação da clínica Med Center apresenta notável semelhança com os parâmetros de *design* da estrutura burocrática profissional descrita por Mintzberg (2008), e isso é perceptível através dos dados informativos dessa organização.

4.4.4 Forma divisionalizada

Segundo Mintzberg (2008), As atividades na forma divisionalizada são baseadas no mercado, o qual estabelece o que se pode produzir em cada momento, e para que haja harmonia entre as várias divisões nesse tipo de configuração o controle do trabalho é delegado a cada divisão separadamente.

Gráfico 14- Forma divisionalizada da clínica Med Center



Fonte: dados coletados, 2010

Os dados apresentados no gráfico mostram que, em relação à padronização dos *outputs* a clínica Med Center não se configura como uma estrutura divisionalizada, já que todos os respondentes do nível gerencial e operacional em sua totalidade afirmam que os setores da empresa não são estruturados separadamente. Conforme Mintzberg (2008), as empresas que adotam a forma divisionalizada, criam divisões de acordo com cada mercado que atendem, operando como entidade semi-autônoma.

Tendo em vista o agrupamento baseado no mercado, 100% dos entrevistados do nível operacional juntamente com a gerência afirmam que a empresa não diversifica seus produtos levando em consideração as propensões do mercado.

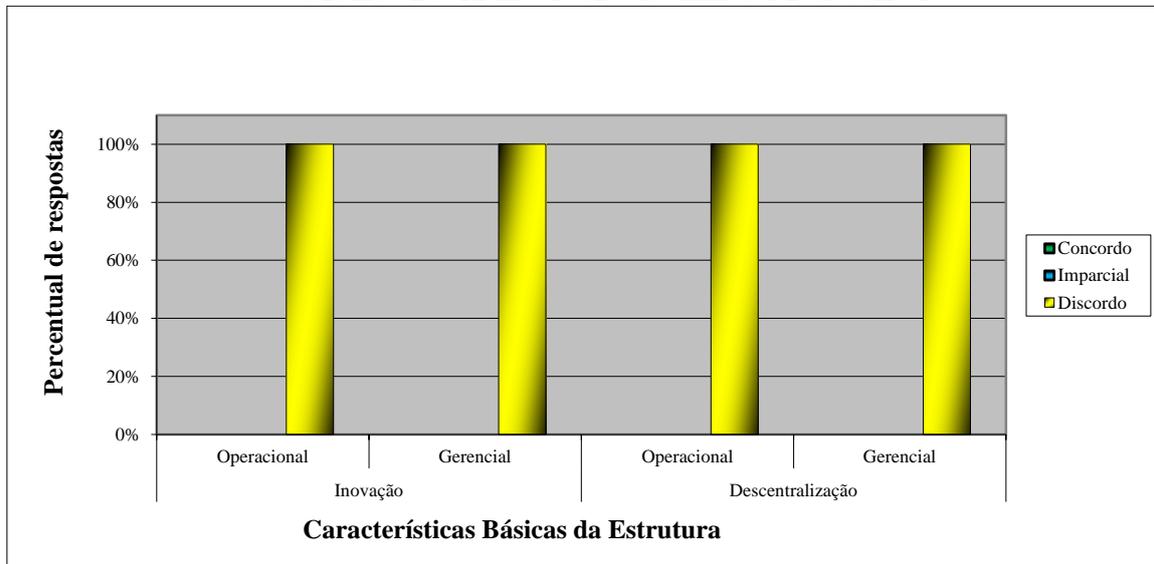
A complexidade e dinamismo não faz parte do ambiente da empresa, já que os indagados que compõem os dois níveis pesquisados afirmam em 100% que a mesma não muda constantemente a forma de organizar o trabalho.

Com base nos dados apresentados, é perceptível que a estrutura da clínica Med Center não possui características comuns à forma divisionalizada proposta Mintzberg (2008), o que evidencia que a empresa não tem sua estrutura fragmentada em divisões semi-autônoma.

4.4.5 Adhocracia

A adhocracia se apresenta como uma estrutura ainda jovem, por essa razão, mesmo com toda sua complexidade, não se encontra totalmente ordenada. O gráfico 15 mostra os principais parâmetros de *design* da adhocracia, tomando por base os dados da clínica Med Center.

Gráfico 15- Adhocracia da clínica Med Center



Fonte: dados coletados, 2010.

Pelos dados expostos no gráfico é perceptível que na clínica Med Center, a inovação sofisticada não está presente em seus projetos e nem nos processos, já que todos os entrevistados do núcleo operacional e gerencial afirmam que as metas definidas pela organização não apresentam mudanças assíduas. De acordo com Mintzberg (2008, p. 284), “nas adhocracias os diferentes especialistas devem unir esforços em equipes multidisciplinares, cada uma formada em torno de um projeto de inovação específico”.

No concernente à descentralização, é notório que essa também inexistente na organização, visto que os respondentes dos dois níveis pesquisados afirmam que o poder de tomada de decisão não é delegado aos funcionários.

A adhocracia requer das organizações projetos de inovação com tecnologias sofisticadas, e isso não ocorre com a clínica Med Center, visto que não houve concordância de nenhum dos parâmetros de design característico da quinta configuração proposta por Mintzberg (2008).

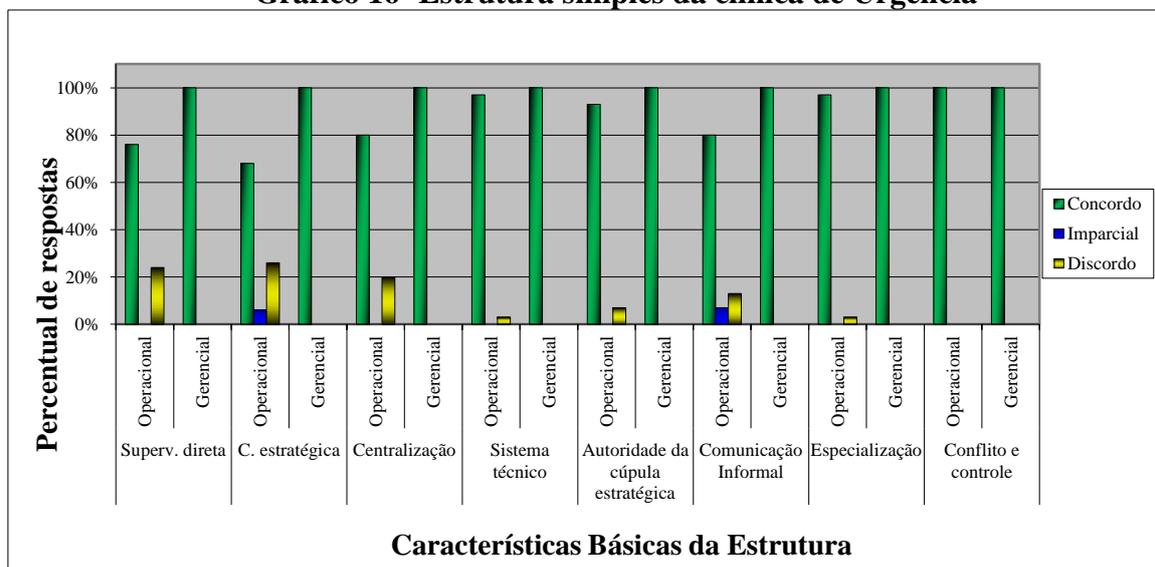
É notório pelos dados expostos, que a clínica Med Center não apresenta em sua estrutura nenhuma semelhança com a adhocracia descrita por Mintzberg (2008).

4.5 Clínica de Urgência

4.5.1 Estrutura simples

Para Mintzberg (2008), as empresas com estrutura simples faz pouco uso dos instrumentos formais de estruturação e dos serviços dos especialistas e de assessoria, os quais quando necessários são apenas terceirizados. No gráfico 16 serão apresentadas as características desse tipo de estrutura, para análise dos aspectos principais que a compõe.

Gráfico 16- Estrutura simples da clínica de Urgência



Fonte: dados coletados, 2010.

Percebe-se a partir dos dados do gráfico que 76% do nível operacional concordam que o meio de coordenação adotado pela empresa é a supervisão direta, onde apenas uma pessoa acompanha de perto todas as etapas de seu trabalho, porém 24% discordam desse meio, o que mostra que a supervisão não acontece de maneira obstinada dentro da empresa ou que alguns funcionários não chegam a notar a presença do supervisor, já que o nível gerencial (100%) afirmam supervisionar diretamente seus funcionários.

No referente à cúpula estratégica 68% dos entrevistados da classe operacional concordam que o gerente geral decide tudo sem a intervenção dos demais funcionários, 26% discordam e 6% não se pronunciaram sobre essa questão, enquanto que o gestor principal afirma que os funcionários participam das decisões.

Em relação ao poder de centralização exercido pela gerência, 80% dos indagados do nível operacional tem a eficiência de suas atividades controladas pelo executivo principal, já 20% mantém o próprio controle, corroborando com a resposta do nível gerencial que afirmam em 100% que todo o controle das atividades fica sob sua responsabilidade. Segundo Mintzberg (2008), a principal vantagem da centralização de poder é que as respostas estratégicas cheguem rápidas e reflitam conhecimento ao núcleo operacional.

No que se remete aos instrumentos de trabalhos (sistema técnico) 97% dos respondentes concordam que estes são simples e de fácil manuseio, e 3% afirmam que fazem uso de instrumentos sofisticados, a gerência confirma em 100% a não sofisticação desses instrumentos.

No que diz respeito à autoridade exercida pela cúpula estratégica 93% dos entrevistados do nível operacional afirmam que recebem ordens do patrão e apenas 7% discordam dessa afirmação, já ao indagar o nível gerencial, este afirma que exerce autoridade em toda a organização. Robbins, Judge e Sobral (2010), confirmam esta teoria ao relatar que na estrutura simples a autoridade fica centrada em uma única pessoa, e por isso existe pouca formalização.

Quanto ao tipo de comunicação que há dentro da empresa 80% (nível operacional) declaram que esta flui de maneira informal entre os funcionários e o gerente, 13% não mantém diálogo aberto com os demais e 7% preferiram não opinar; o nível gerencial afirma em 100% que a comunicação flui informalmente pelos canais da organização.

Na empresa existe uma atividade específica para cada funcionário, como afirmam 93% dos respondentes operacionais, 7% preferiram se omitir, enquanto que o nível gerencial concorda em 100%. De acordo com Mintzberg (2008), empresas com estruturação simples não possuem cargos e funções bem definidas, o que implica em tarefas não especializadas e intercambiáveis.

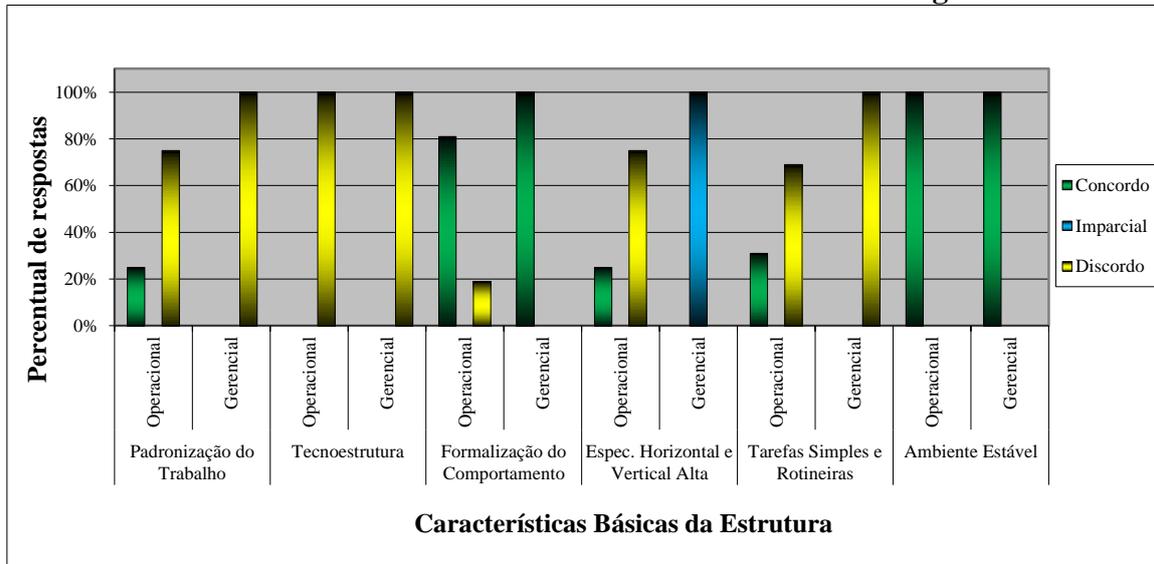
O parâmetro de conflito e controle tem 100% de concordância entre o operacional e o gerencial, ou seja, os respondentes admitem haver conflitos na empresa e que estes são sempre resolvidos pelo executivo principal.

Nota-se a partir dos dados apresentados, que a estrutura da clínica de Urgência responde aos mesmos parâmetros de *design* da estrutura simples proposta por Mintzberg (2008).

4.5.2 Burocracia mecanizada

De acordo com Mintzberg (2008), a burocracia mecanizada é adotada por organizações mais antigas, que possuem unidades operacionais de grandes dimensões com sistema técnico regulado e não automatizado. O gráfico 17 mostra os principais parâmetros de *design*, segundo os dados da clínica de Urgência.

Gráfico 17 - Burocracia mecanizada da clínica de Urgência



Fonte: dados coletados, 2010.

Através dos resultados obtidos com o gráfico 17 observa-se que na empresa há uma pequena parcela de tarefas que seguem uma padronização, já que 25% dos respondentes do nível operacional não possuem liberdade de escolha quanto aos procedimentos usados diante dos clientes, o restante (75%) afirma ser detentor de liberdade no referente aos procedimentos usados para o atendimento dos clientes, o gerente declara que os deixa livre para escolher o melhor procedimento a ser usado. Isso mostra que a organização não se configura como burocracia mecanizada em relação aos seus processos de trabalho, pois de acordo com Mintzberg (2008), nesse tipo de estruturação a padronização está presente em toda a empresa.

A empresa não conta com analistas e nem profissionais de apoio, e também não terceirizam esse serviço, sendo assim, a tecnoestrutura é inexistente, já que todos os entrevistados afirmam que a empresa não disponibiliza tempo para análise de procedimentos e técnicas que padronizem o trabalho.

Referente à formalização do comportamento é perceptível à existência desse parâmetro de *design* na organização, pois apenas 19% dos funcionários do núcleo operacional afirmam que não assumem comportamento pré-estabelecido ou então não percebem que seu comportamento é controlado pelo supervisor, já os outros 81% e também a gerência concordam que seu comportamento é regulamentado. Visto que, na organização há pouca padronização de tarefas, o meio de formalização do comportamento adotado é por regras, “[...] quando as especificações são emitidas para o geral, como os vários regulamentos – do uso de uniformes a formulários – presentes nos denominados manuais de políticas.” (MINTZBERG, 2008).

A especialização vertical e horizontal é vista por três quarto dos respondentes do nível operacional como sendo baixa, pois mesmo existindo uma divisão das tarefas, estes realizam outras atividades que lhe são atribuídas, o restante (25%) afirma que executa apenas uma tarefa específica, e o nível gerencial manteve imparcialidade diante dessa assertiva.

Quanto às tarefas, a maioria (69%) do núcleo operacional afirma que suas atividades são complexas, exigindo assim, treinamentos e habilidades para sua realização, 31% executam tarefas simples e repetitiva e o gerente reafirma a existência de atividades complexa dentro da organização. Conforme Mintzberg (2008), o fluxo de trabalho da burocracia mecanizada é altamente racionalizado, por isso não exige longos treinamentos, isso comprova que a empresa não se enquadra nesse tipo de configuração.

Referente ao ambiente da empresa, este se apresenta estável em relação às mudanças externas, principalmente as provenientes da demanda, fato comprovado por meio das respostas dos dois níveis pesquisados, que concordam em sua totalidade com essa afirmação.

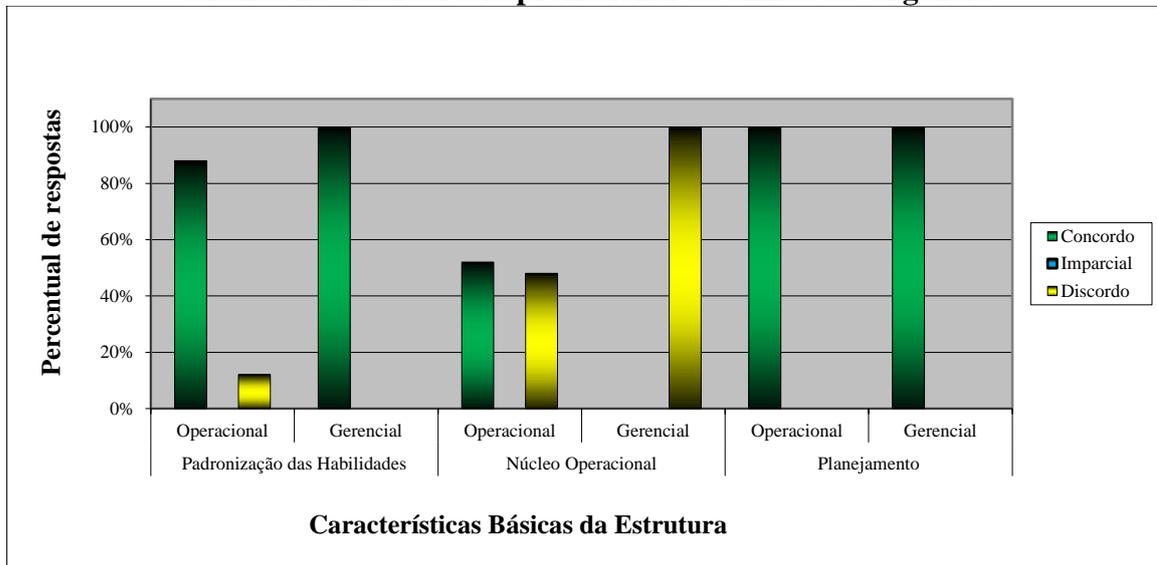
A empresa em análise apresenta algumas semelhanças com a estrutura simples proposta por Mintzberg (2008), porém não se configura nesse tipo de estrutura, uma vez que a principal característica dessa configuração é a padronização dos seus processos de trabalho e a presença marcante da tecnoestrutura.

4.5.2 Burocracia profissional

Conforme Mintzberg (2008), a burocracia profissional, mesmo exigindo dos

profissionais uma padronização de suas habilidades, acompanha a moda. O gráfico 18 apresenta os principais parâmetros de *design* dessa configuração, levando em consideração os dados da clínica de Urgência.

Gráfico 18 - Burocracia profissional da clínica de Urgência



Fonte: dados coletados, 2010.

Por meio dos dados apresentados no gráfico percebe-se que a padronização das habilidades está presente na organização, pois a maioria dos funcionários operacionais (88%) afirma que antes de assumir seu cargo dentro da empresa precisou adquirir conhecimentos específicos nas instituições de ensino, e apenas 12% não necessita de conhecimentos aprofundados, o gerente declarou que suas habilidades foram padronizadas através de estudos minuciosos e específico de sua carreira. Isso reafirma a teoria de Mintzberg (2008), de que as empresas com estrutura burocrática profissional confiam nas habilidades de seus funcionários no exercício de suas funções.

O núcleo operacional, onde concentra os profissionais treinados e doutrinados, os quais detém o controle do seu próprio trabalho, é a base da burocracia profissional (MINTZBERG, 2008). No concernente a esse núcleo, houve uma divergência de opinião, sendo que 52% dos respondentes do nível operacional afirmam que controlam o próprio trabalho, já os outros 48% não possuem esse poder; o nível gerencial afirma que controla todo o trabalho dentro da empresa. Essa divergência pode ser explicada pelo fato de que, os profissionais que prestam os serviços diretamente aos clientes, como é o caso dos médicos,

possuem total autonomia do seu trabalho, enquanto que, os demais profissionais não possuem essa autonomia na execução de suas tarefas.

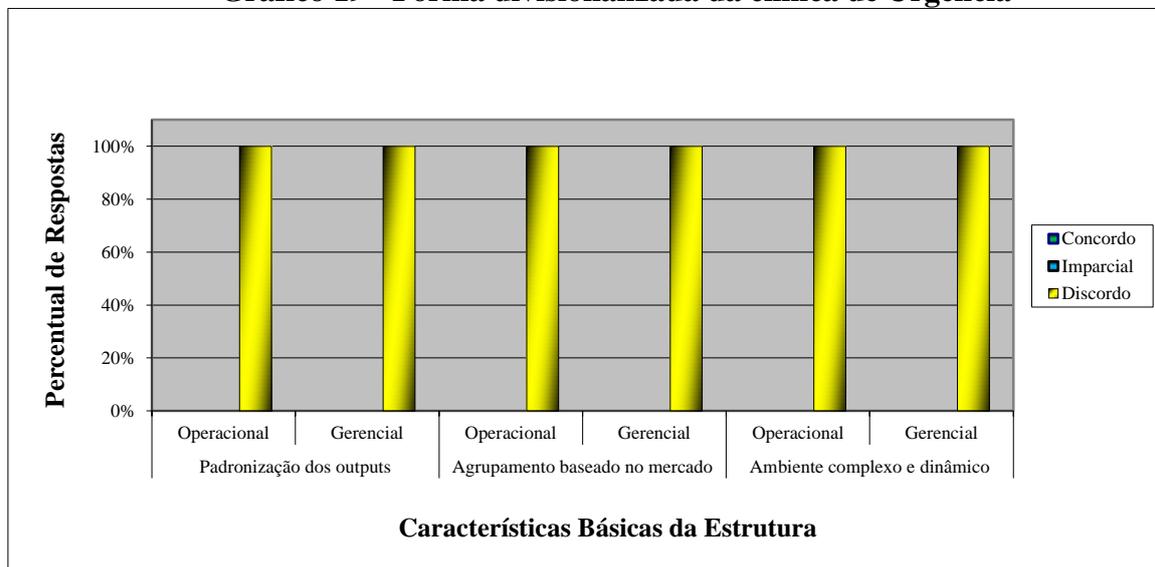
No referente ao planejamento, é notório que a empresa promove reuniões regulares de planejamento, pois os entrevistados dos dois níveis em sua totalidade concordam com essa asserção.

A estrutura da clínica de Urgência apresenta-se como uma burocracia profissional, já que os dados mostram que na empresa as habilidades dos profissionais do núcleo operacional são padronizadas e há um o planejamento das atividades, confirmando assim os parâmetros de *design* dessa configuração segundo os critérios de Mintzberg (2008).

4.5.4 Forma divisionalizada

A forma divisionalizada é um tipo de estrutura adotada principalmente por empresas de grande porte que atendem mercados diversificados. O gráfico 19 apresenta os principais parâmetros de *design* da forma divisionalizada, com base nos dados da clínica de Urgência.

Gráfico 19 - Forma divisionalizada da clínica de Urgência



Fonte: dados coletados, 2010.

Por meio dos dados apresentados no gráfico é notório que a empresa não utiliza como mecanismo de coordenação a padronização dos seus *outputs*, visto que os respondentes do núcleo operacional e o gerente afirmam em 100% que os setores da empresa não são estruturados separadamente.

A empresa não agrupa seus setores tendo por base o mercado, e isto é evidenciado por

meio das repostas em unânime discordância de todos os respondentes dos dois níveis, quanto à afirmação de que os serviços prestados pela empresa são diversificados dependendo do mercado. Mintzberg (2008, p. 240), afirma que “[...] a forma divisionalizada confia na base de mercado para agrupar as suas unidades”.

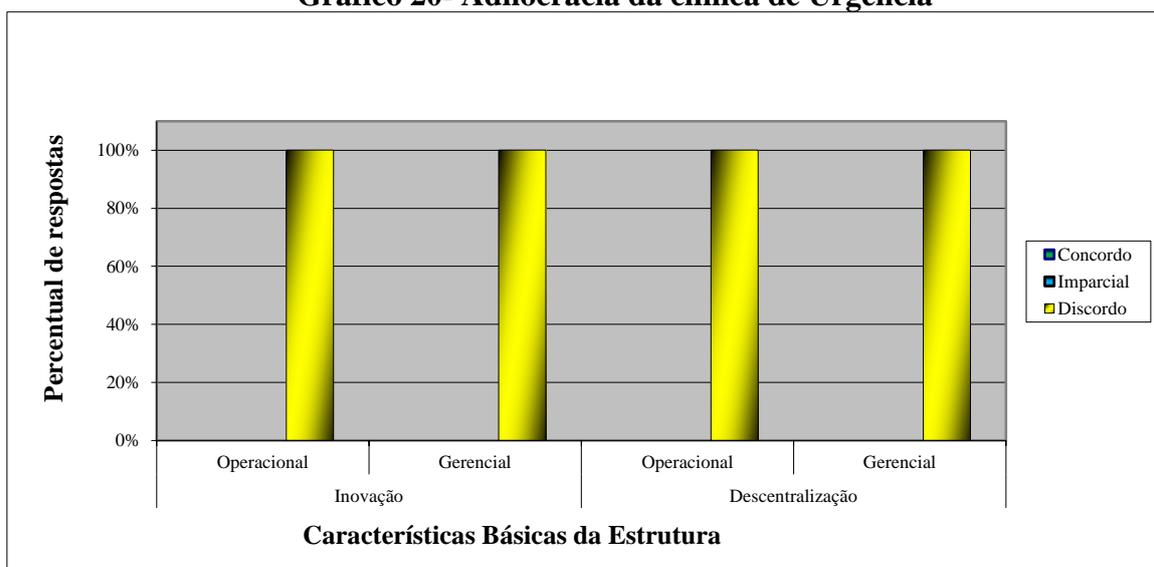
No concernente ao ambiente da empresa, este se apresenta de forma estável em relação às mudanças que ocorrem com o mercado, já que 100% dos entrevistados do nível operacional juntamente com o gerente afirmam que a empresa não muda a forma de organização do seu trabalho para acompanhar as tendências do mercado.

Segundo Mintzberg (2008), uma das principais características da forma divisionalizada é a padronização de seus *outputs*, com base no mercado consumidor. Como mostram dos dados da clínica de Urgências, estas não são características comuns na sua estruturação.

4.5.5 Adhocracia

A adhocracia atua em ambientes complexo e dinâmico, por isso tende a seguir os padrões ditados pela moda (MINTZBERG, 2008). O gráfico 20 mostra os principais parâmetros de *design* que compõem a adhocracia, de acordo com os dados da clínica de Urgência.

Gráfico 20- Adhocracia da clínica de Urgência



Fonte: dados coletados, 2010.

Por meio dos dados apresentados no gráfico, nota-se que na clínica de Urgência não há inovação sofisticada que configura a empresa a uma estruturação em forma de adhocracia, já que os entrevistados tanto do nível operacional quanto o do gerencial afirmam que não ocorrem mudanças frequentes em relação às metas estabelecidas pela empresa.

Fazendo referência à descentralização, esta é vista pelos funcionários como pela gerência, também, como inexistente para a organização, já que os respondentes dos dois níveis em sua totalidade afirmam que as tomadas de decisões na empresa não abrangem a todos os funcionários. Segundo Mintzberg (2008), na adhocracia há uma nítida descentralização das equipes de especialistas que ficam espalhadas por diversos pontos da organização.

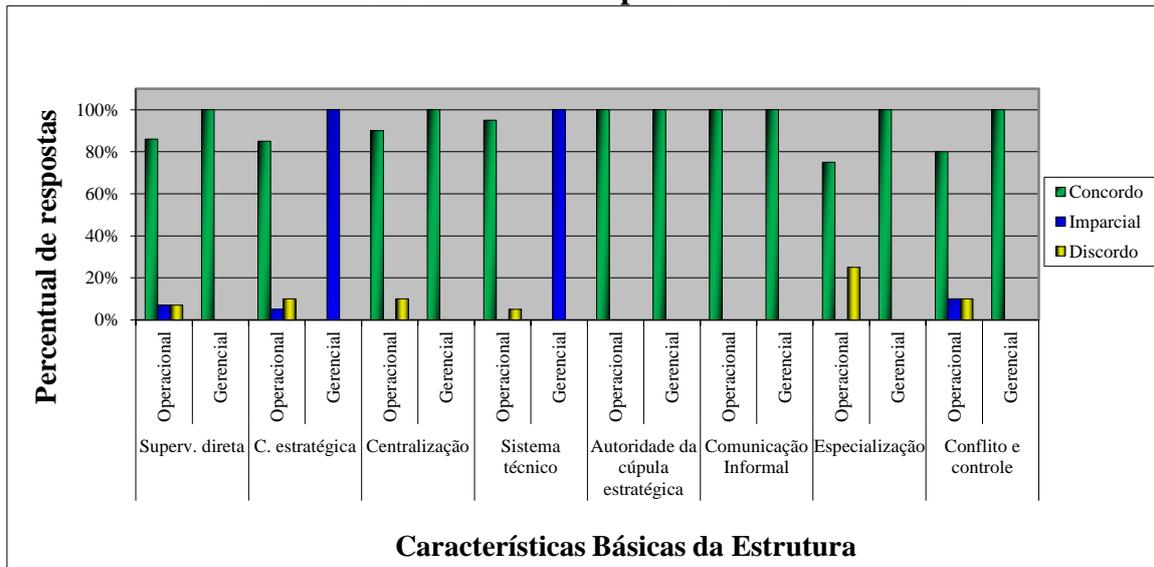
A estrutura da clínica de Urgência não se configura como uma adhocracia, visto que a empresa não atendeu a nenhum dos parâmetros da configuração que Mintzberg (2008) descreve.

4.6 Clínica Santa Ana

4.6.1 Estrutura simples

As empresas que utilizam a estrutura simples geralmente possuem pouco fluxo de atividades, por isso um único indivíduo dirige a organização, que na maioria das vezes é o proprietário ou parente do mesmo (MINTZBERG, 2008). As empresas familiares são exemplos nítidos desse tipo de estruturação. A seguir no gráfico 21 são aduzidos os parâmetros de *design* e os fatores situacionais que compõem uma estrutura simples.

Gráfico 21- Estrutura simples da clínica Santa Ana



Fonte: dados coletados, 2010.

Por meio do gráfico observa-se uma predominância em relação à supervisão direta, como mecanismo de coordenação, sendo que 86% dos respondentes do núcleo operacional concordam que são supervisionados pelo gerente durante a realização do seu trabalho, 7% discordam dessa posição e os outros 7% se mantiveram imparcial; o núcleo gerencial concorda totalmente com essa assertiva. Para Mintzberg (2008), o trabalho deve ser monitorando e seguir as instruções repassadas pelo chefe.

No referente ao prestígio da cúpula estratégica para a organização, 85% do nível operacional afirmam que participam de decisões junto à direção, 5% discordam dessa afirmativa e 10% não opinaram; e o nível gerencial em 100% nada relatou no referente a sua função diretiva.

Em relação à centralização, os respondentes do nível operacional em 90% declararam que não possuem domínio sob o seu próprio trabalho, sendo o patrão responsável em controlar a eficiência na execução de todas as tarefas, os 10% restante não tem suas atividades controladas; o gerente (100%) afirma que é realizada essa supervisão em todas as atividades.

O sistema técnico foi apontado por 95% do nível operacional como não sofisticado, já que os instrumentos utilizados nos processos de trabalhos são de fácil manuseio, contra apenas 5% que fazem uso de novas tecnologias; o nível gerencial manteve imparcialidade na sua resposta.

No relativo à autoridade da cúpula estratégica e a comunicação, os respondentes concordam em unanimidade, que todos os funcionários se reportam as ordens da direção geral

e que flui na empresa uma comunicação direta e aberta entre os diferentes níveis, respectivamente.

Quanto à especialização, 75% dos entrevistados do nível operacional afirmam que é feita uma divisão de tarefas para cada funcionário, enquanto que 25% discordam dessa definição de atividades; o nível gerencial concorda com a existência da divisão. Para Mintzberg (2008), a especialização do trabalho é fundamental para o bom funcionamento de qualquer atividade humana.

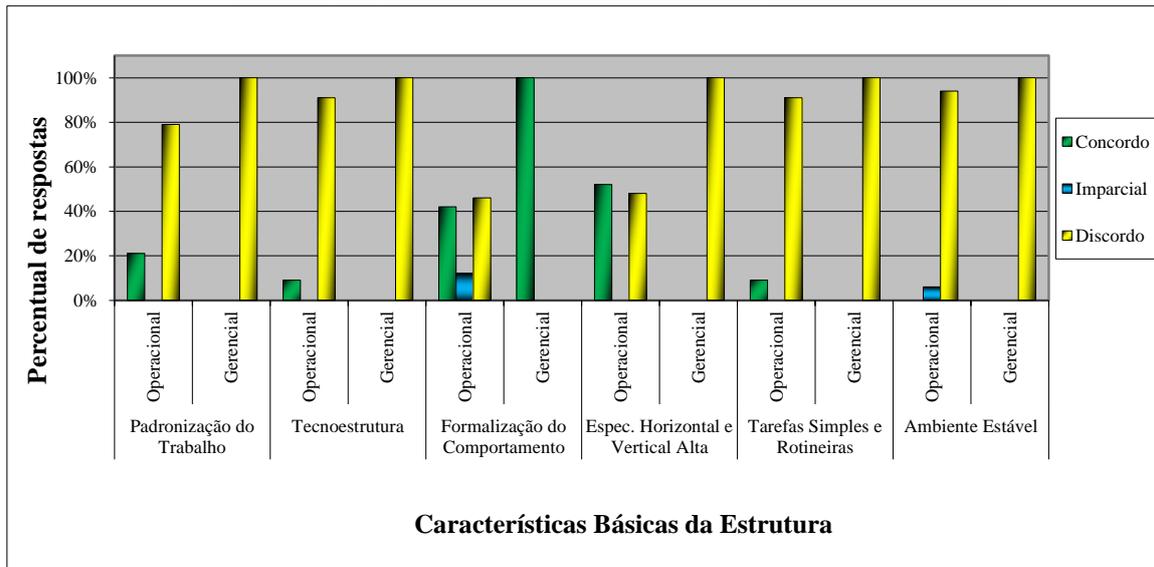
Referente aos conflitos existentes na empresa e quem os controla, 80% do operacional concordam que estes acontecerem dentro da organização e são resolvidos pelo executivo principal, já 10% afirmam não acontecer, mas se acontecerem, não são resolvidos na íntegra pela gerência, os outros 10% são imparciais em suas respostas divergindo assim da afirmativa supracitada; o nível gerencial concorda com a afirmativa em 100%.

A estrutura da clínica Santa Ana responde a todos os parâmetros de *design* da estrutura simples descrita por Mintzberg (2008), sendo assim, a empresa se configura como uma estrutura simples.

4.6.2 Burocracia mecanizada

De acordo com Mintzberg (2008), a palavra chave que emerge na burocracia é a tecnoestrutura, a qual deve ser bem elaborada para que apresente definições precisas em relação à padronização dos processos de trabalho do núcleo operacional. O gráfico 22 mostra os principais parâmetros de *design* que compõem essa estrutura com base nos dados da clínica Santa Ana.

Gráfico 22- Burocracia mecanizada da clínica Santa Ana



Fonte: dados coletados, 2010.

Os dados apresentados no gráfico denotam que há pouca padronização dos processos de trabalho na empresa, pois somente 21% dos respondentes do nível operacional concordam que existem muitas restrições quanto à liberdade de escolha dos procedimentos usados diante dos clientes, os demais (79%) juntamente com a gerência afirmam possuírem essa liberdade. Isso mostra que a empresa não obedece ao critério de padronização ditado pela burocracia mecanizada, pois segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), o ponto forte dessa configuração é sua habilidade de padronizar todas as tarefas de maneira eficiente.

Uma parcela mínima (9%) dos entrevistados do núcleo operacional concorda que a empresa reserva uma parte do seu tempo para análise de procedimentos que melhorem os objetivos organizacionais, em contra posição 91% e o núcleo gerencial afirmam não existir tecnoestrutura na organização, sendo assim, os procedimentos adotados para realização das tarefas não são elaborados por analistas.

Em relação à formalização do comportamento houve disparidade nas respostas do nível operacional, onde 42% concordam que seu comportamento é pré-definido através de regulamentos internos, 46% afirmam que não assumem esse tipo de comportamento e os outros 12% optaram pela imparcialidade, já o gerente afirma em 100% que o comportamentos dos funcionários é regido por regras. Essa disparidade das respostas ocorreu devido a grande variedade de funções existente dentro da empresa, sendo que, alguns cargos não exigem dos funcionários comportamentos padronizados.

Na empresa a especialização das tarefas nas suas dimensões vertical e horizontal é percebida por 52% dos funcionários operacionais, os quais afirmam realizar apenas atividades

inerentes a uma função específica, seguindo as regras ditadas pelo supervisor, os outros 48% e a gerência responderam que executam outras tarefas além da sua especialidade dentro da empresa. Levando em consideração as definições de Mintzberg (2008), onde as tarefas do núcleo operacional da burocracia mecanizada são bem definidas e altamente especializadas, tanto vertical quanto horizontalmente, a empresa em questão não se enquadra nessa configuração.

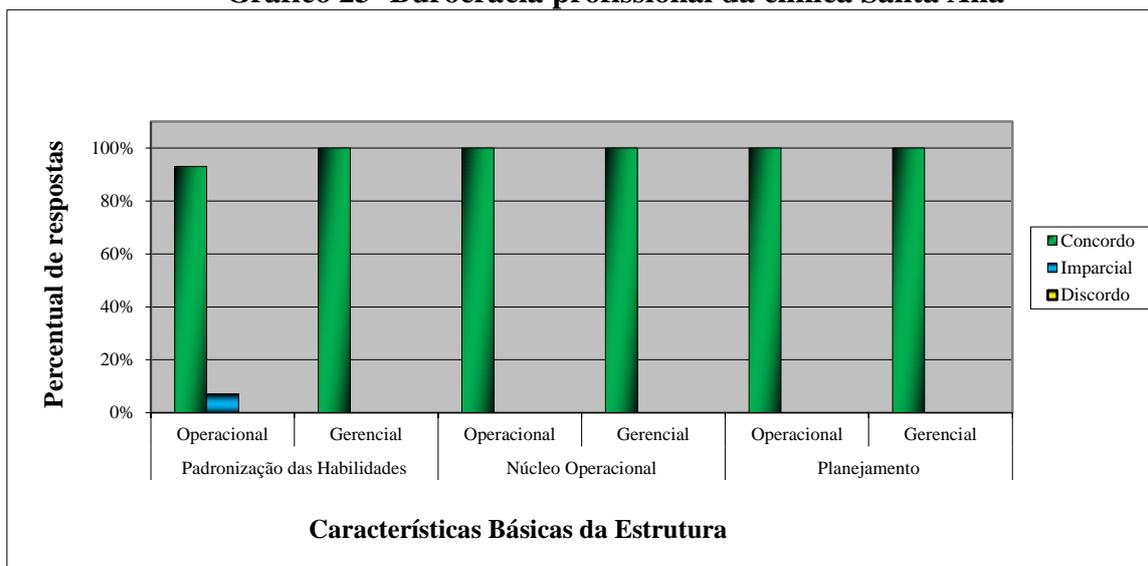
No concernente ao parâmetro das tarefas simples e rotineiras, apenas uma minoria do nível operacional (9%) concorda que na organização as atividades são repetitivas, os demais, que são compostos pelos 91% restante e o gerente realizam tarefas complexas que necessitam de treinamentos aprofundados e habilidades para a execução.

O ambiente da empresa não mantém uma estabilidade, pois as mudanças vividas pela demanda não pode ser previstas e nem controladas pela organização, fato comprovado através das respostas dos funcionários operacionais (94% discordam e 6% são imparciais) e também do nível gerencial que discorda em sua totalidade com a afirmação que a empresa possui um ambiente estável.

A padronização dos processos de trabalho é um dos principais parâmetros de *design* da burocracia mecanizada, e este não está presente na estrutura da clínica Santa Ana, confirmando assim, que mesmo a empresa apresentado alguns aspectos da configuração descrita por Mintzberg (2008), ela não se enquadra em nesse tipo de estrutura.

4.6.3 Burocracia profissional

No que se refere aos dados coletados acerca da burocracia profissional descrita por Mintzberg (2008), a qual tem o conhecimento dos funcionários como principal instrumento de padronização dos seus serviços ou produtos. No ambiente de trabalho na empresa Santa Ana formulou-se o seguinte gráfico.

Gráfico 23- Burocracia profissional da clínica Santa Ana

Fonte: dados coletados, 2010.

Os dados apresentados no gráfico mostram que na clínica Santa Ana, a padronização das habilidades é característica da maior parte dos funcionários (93%) que compõem o núcleo operacional, sendo que apenas 9% optaram pela imparcialidade nessa questão; o nível gerencial afirma que os funcionários, para o exercício de suas funções, buscaram conhecimento fora da organização. Esse tipo de padronização ocorre dessa maneira nas estruturas burocráticas profissionais, por que segundo Mintzberg (2008, p. 213), “a maior parte da coordenação necessária entre os profissionais operacionais é tratada pela padronização de habilidades e conhecimento”.

Em relação ao núcleo operacional, todos os funcionários desse núcleo (100%) afirmam que possuem controle sob o seu próprio trabalho, fato comprovado através da resposta dada pelo gerente, que declara não manter sob seu poder o controle do trabalho.

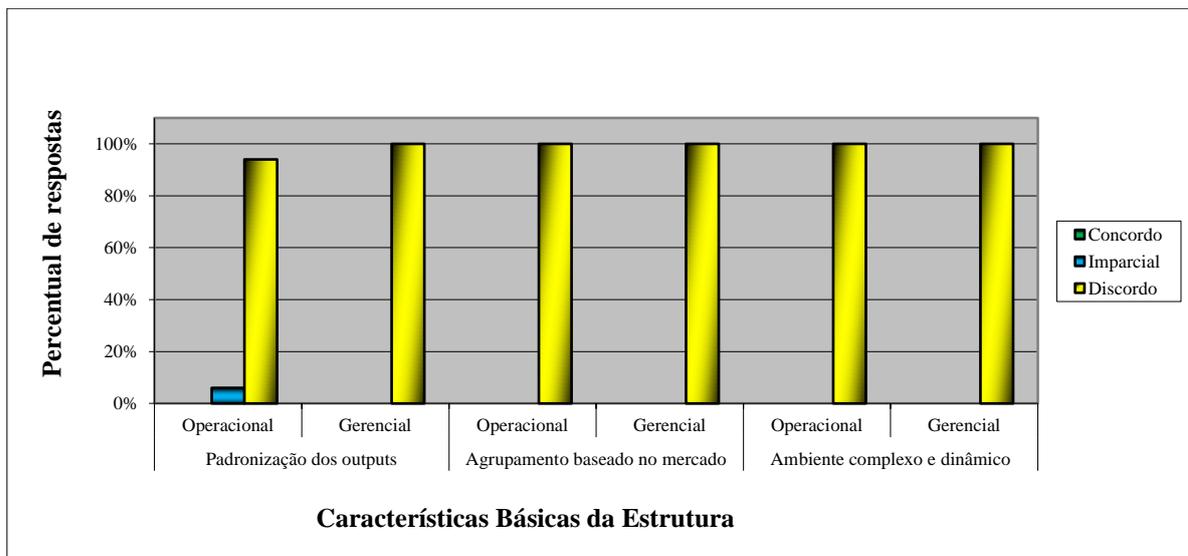
A empresa, no desenvolvimento e preparação de suas atividades, dá ênfase ao planejamento, visto que, todos os entrevistados dos dois níveis pesquisados afirmam em sua totalidade, que há reuniões regulares de planejamento. De acordo com Mintzberg (2008), todo esse planejamento objetiva a internalização dos padrões que servem o cliente e orienta o trabalho profissional.

Percebe-se por meio dos dados expostos, que a clínica Santa Ana apresenta uma estrutura do tipo burocrática profissional, uma vez que esta possui as mesmas características da configuração proposta por Mintzberg (2008).

4.6.4 Forma divisionalizada

As várias divisões, em que uma empresa estruturada conforme os parâmetros de *design* da forma divisionalizada devem remeter-se ao escritório central, pois é este o responsável em conduzir a organização aos seus objetivos (MINTZBERG, 2008). O gráfico 24 apresenta os principais parâmetros desse tipo de configuração, conforme os dados da clínica Santa Ana.

Gráfico 24- Forma divisionalizada da clínica santa Ana



Fonte: dados coletados, 2010.

É perceptível por meio dos dados expostos no gráfico, que na clínica Santa Ana não há uma padronização dos *outputs*, pois 94% dos respondentes do nível operacional afirmam que os setores da empresa não são estruturados de maneira separada, apenas uma minoria (6%) preferiram manter a imparcialidade nessa questão; o gerente também afirma que não é feita esse tipo de divisão entre os setores. Segundo Mintzberg (2008), a divisão das funções operacionais reduz a dependência de cada setor à cúpula estratégica.

O agrupamento das atividades da empresa não é feito com base no mercado, visto que os respondentes do nível operacional e gerencial em sua totalidade afirmam que as diversificações dos serviços prestados independem do mercado.

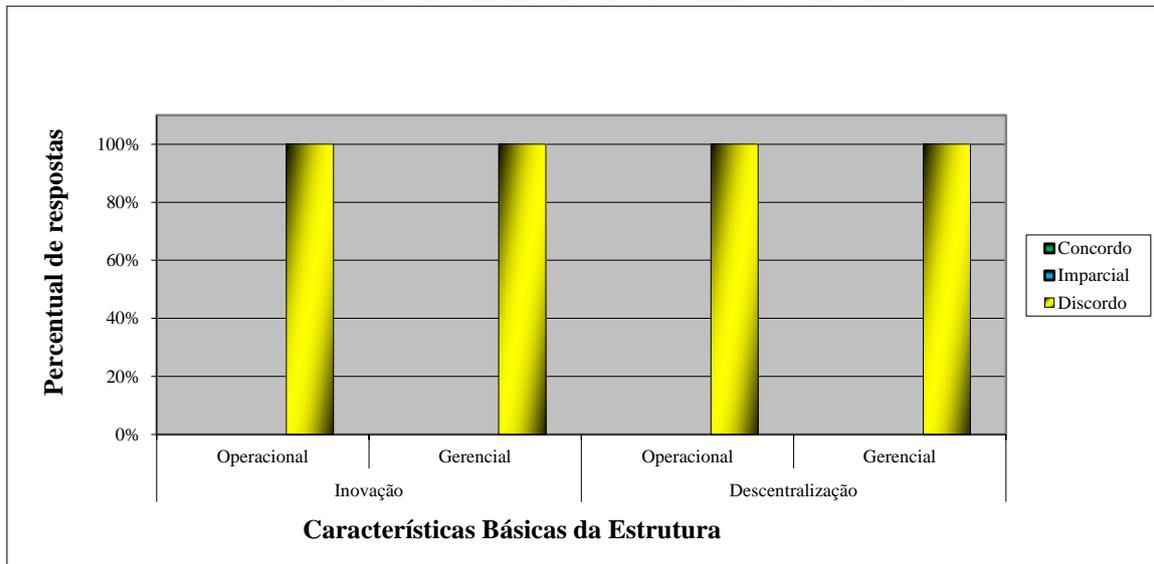
Em relação ao ambiente da empresa, este não se insere na categoria de ambientes complexos e dinâmicos, já que todos os indagados sobre essa questão afirmam em 100% que a empresa não muda com frequência a forma de organizar seu trabalho.

Por meio dos dados apresentados é perceptível que a estrutura da clínica Santa Ana não se enquadra nos parâmetros da forma divisionalizada proposta segundo a teoria de Mintzberg (2008).

4.6.5 Adhocracia

Um dos principais parâmetros da adhocracia é a descentralização, e isso proporciona liberdade aos grupos de especialistas que desenham os projetos inovadores (MINTZBERG, 2008). O gráfico 25 apresenta os principais parâmetros de *design* que compõem a adhocracia, conforme os dados da clínica Santa Ana.

Gráfico 25- Adhocracia da clínica Santa Ana



Fonte: dados coletados, 2010.

Tendo em vista os dados apresentados por meio do gráfico, percebe-se que na empresa não há presença da inovação sofisticada, apontada por Mintzberg (2008), como um dos principais parâmetros de *design* da adhocracia, visto que todos os respondentes do núcleo operacional e também a gerência afirmam que na empresa as metas não mudam com frequência.

Em relação à descentralização, é notória que essa também é inexistente na empresa, uma vez que os entrevistados em sua totalidade afirmam que os funcionários não participam da tomada de decisão na organização.

Por meio dos dados expostos, percebe-se que a clínica Santa Ana não possui uma estrutura em forma de adhocracia, já que Mintzberg (2008), afirma que nesse tipo de estrutura os profissionais são verdadeiros especialistas e trabalham na realização de projetos de alta tecnologia, e isso não condiz com a estruturação da empresa supracitada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estrutura de uma organização pode ser descrita simplesmente como a junção total das diferentes formas que o trabalho é dividido, e posterior, como é feito a coordenação das tarefas dentro da empresa (MINTZBERG, 2008). Esses dois elementos são determinantes no processo de estruturação de qualquer organização, seja ela, comércio ou prestadora de serviços.

O principal objetivo desse estudo consiste em mapear as estruturas de empresas do varejo de serviço médico-hospitalar no setor privado da cidade de Picos- PI, verificando o mecanismo de coordenação vigente em cada uma, assim como o grau de padronização das tarefas do núcleo operacional, para então classificar a estrutura organizacional de cada uma dessas empresas, conforme as cinco configurações proposta por Mintzberg.

Para responder esse objetivo, foi necessário, em um primeiro momento identificar as empresas que viessem a participar da pesquisa, apresentando relevância sob o universo. Em seguida foi feita uma revisão bibliográfica do tema, com o propósito de esclarecer os conceitos e definições a serem usados durante a elaboração dos métodos de pesquisas.

Iniciando a análise dos dados, foi traçado o perfil das cinco empresas pesquisadas, sendo essas micros e pequenas empresas, com pouco tempo de atuação no mercado, mas suficiente para sair da zona de risco de mortalidade empresarial, contabilizam um número reduzido de funcionários, e todas apresentam uma departamentalização do tipo funcional.

O nível de escolaridade, apresentado no perfil dos respondentes, foi um fator preeminente para explicar a ocorrência de divergência entre as respostas dos entrevistados do mesmo nível (operacional), como também os do nível gerencial, principalmente nas questões referente à burocracia profissional, que visa esclarecer a existência de padronização das habilidades dos funcionários dentro da organização. Os funcionários com maior grau de escolaridade assumem funções que exigem mais responsabilidade, distanciando-se das regras diárias ditadas pelo patrão.

Relativo às variáveis pesquisadas que direcionou o estudo, e tomando por referência os dados coletados, consigna-se que todas as empresas em questão apresentam um ambiente simples e dinâmico com uma necessidade de poder do executivo principal, conduzindo-as assim, para o mecanismo de coordenação da supervisão direta, características estas da estrutura simples.

As empresas, com exceção da Fisiomed, também apresentam em suas estruturações, traços marcantes da burocracia profissional, em que há padronização das habilidades dos

profissionais do núcleo operacional, os quais possuem controle do seu próprio trabalho, mesmo tendo que se portar a um supervisor na empresa.

Esses dados mostram que, tomando por base teórica as cinco configurações de Mintzberg – estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e adhocracia – foi identificado uma estrutura híbrida nas cinco clínicas pesquisada na cidade de Picos –PI, formada pela estrutura simples e pela burocracia profissional, como mostra o quadro 7.

Quadro 7- Resumo das configurações

	Estrut. Simples	Burocracia Mecanizada	Burocracia Profissional	Forma Divisionalizada	Adhocracia
Clínica Santa Luzia	Predominante	Fraca	Predominante	Inexistente	Inexistente
Clínica Fisiomed	Predominante	Fraca	Fraca	Inexistente	Inexistente
Clínica Med Center	Predominante	Fraca	Moderada	Inexistente	Inexistente
Clínica de Urgência	Predominante	Fraca	Predominante	Inexistente	Inexistente
Clínica Santa Ana	Predominante	Fraca	Predominante	Inexistente	Inexistente

Fonte: dados pesquisados, 2010.

Esse cruzamento de duas estruturas pode ser explicado pelo fato das empresas serem ainda de pequeno porte e contar com poucos funcionários em seu núcleo operacional, sendo assim, mais fácil coordenar os trabalhos por meio da supervisão direta, visto que, estas atuam em ambientes simples e dinâmico. E se configuram também como burocrática profissional, devido principalmente a seu ramo de atividade, (prestadoras de serviços) que exige de seus profissionais uma padronização de suas habilidades e um planejamento constante de suas tarefas.

As organizações na maioria das vezes não adotam estruturas condizentes com sua idade e seu tamanho, nem levam em consideração as diversidades do ambiente no qual está inserida. Na construção da estrutura é necessário atentar para as necessidades dos funcionários

da empresa, assim como as tendências da moda, e respeitando as particularidades de cada ramo de atividade, seja este produtos ou serviços.

Seguindo a explicações apresentadas por Mintzberg em relação às características de cada configuração, a estrutura a ser adotada nas clínicas e hospitais, que direcione com prudência a empresa aos seus objetivos organizacionais é a burocracia profissional, onde as habilidades dos profissionais são as principais ferramentas de atuação no trabalho.

Ao término dessa pesquisa espera-se que a mesma possa contribuir com os gestores das empresas ao configurar suas estruturas, tendo por base os principais parâmetros de cada estrutura para que possa adequar à realidade do local. Em relação a futuras pesquisas indica-se procurar identificar qual chefe seria conveniente para cada tipo de estrutura organizacional e, em um contexto mais abrangente, o tipo de estrutura ideal para os novos ramos de atividade que estão surgindo com o desenvolvimento da cidade de Picos – PI.

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, Claudia Rosa e NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração**: guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágios, MBA, dissertações, teses. 3. ed. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2010.
- AGUIAR, A. B, de; MARTINS. G de A. A teoria das estruturas organizacionais de Mintzberg e a gestão estratégica de custos: um estudo nas OGNs paulistas. **R. Cont. Fin. USP**. São Paulo. Edição comemorativa. p. 15-64, setembro de 2006.
- ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7.ed. 2. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.
- BORBA, Gustavo. S. Proposta de um modelo para avaliação dos princípios de aprendizagem existentes em um hospital. **RAE-eletrônica**. v. 8, n. 2, art 15. jul/dez. 2009.
- CHURCHILL, Gilbert A. PETER J.Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. 4º Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CORRÊA, Henrique; CAON, Mauro. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.
- FIGUEIREDO, Denise. S; MELLO, João. C. C. B. S. Índice hídrico de eficácia e eficiência para lojas de varejo. **Gestão e Produção**. São Carlos, v. 16. N. 2, p. 286-300, abr-jun. 2009.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H.L.. **Administração estratégica de serviços**: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- JERICÓ, M. C; PERES, A.M; KURCGANT. P. Estrutura organizacional do serviço de enfermagem: reflexões sobre a influência do poder e da cultura organizacional. **Rev. Esc Enferm USP**. 2008.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEIBORN Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. Ed. São Paulo: atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. 6. reinpr. São Paulo: Atlas, 2010.

MICHEL, Maria helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

McGOLDRICK, Peter J. Varejo. *In*: BAKER, Michel J(Coord.). **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma P R. **Sistema, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 18. ed. São Paulo. Atlas, 2009.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. Colaboradores José augusto de Souza Peres...(et al.). 3. ed. 7 reimpr-.São Paulo: Atlas, 2007.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy. A e SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2010.

ROJO, Francisco José Grandis. Varejo. *In*: DIAS, Sergio Roberto (Coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>> Acesso em 12 de maio de 2012

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Valter Afonso; SLONGO, Luiz Antonio. Um Modelo dos Antecedentes da Lealdade no Varejo Eletrônico. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, Edição Especial 2008, p. 65-87.

APÊNDICE A- Questionário aplicado junto ao gerente

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Prezado (a) senhor (a)

Solicitamos a sua colaboração no preenchimento deste breve questionário que tem propósitos exclusivamente acadêmicos. Pedimos a sua franqueza em cada resposta dada. Desde já agradecemos pela sua contribuição.

1. Idade: <input type="checkbox"/> 16 a 20 <input type="checkbox"/> 21 a 30 <input type="checkbox"/> 31 a 40 <input type="checkbox"/> 41 em diante
2. Sexo: <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
3. Grau de Escolaridade: <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Ensino Médio Incompleto <input type="checkbox"/> Nível Superior <input type="checkbox"/> Nível Superior Incompleto <input type="checkbox"/> Pós-graduação
4. Setor/Cargo: _____

Legenda:

Concordo totalmente (1) (100%)	Concordo parcialmente (2) (75%)	Nem concordo nem discordo (3) (50%)	Discordo parcialmente (4) (25%)	Discordo totalmente (5) (0%)
--------------------------------------	---------------------------------------	---	---------------------------------------	------------------------------------

Afirmações					
5. É comum você observar o trabalho que estar sendo realizado.	1	2	3	4	5
6. Você costuma decidir tudo sem perguntar a opinião dos funcionários.	1	2	3	4	5
7. Você controla a eficiência na execução das tarefas.	1	2	3	4	5
8. Os instrumentos de trabalho utilizados por você são de fácil manuseio.	1	2	3	4	5
9. Você dar ordens diretas aos funcionários.	1	2	3	4	5
10. A comunicação entre você e seus subordinados flui informalmente.	1	2	3	4	5
11. Na empresa existe uma atividade específica para cada funcionário.	1	2	3	4	5
12. Existem conflitos na empresa e estes são resolvidos por você.	1	2	3	4	5
13. Você não dar liberdade para os funcionários escolherem qual tipo de procedimento usar diante de cada tipo de cliente.	1	2	3	4	5
14. A empresa dedica maior parte do seu tempo analisando procedimentos que melhorem os objetivos da empresa.	1	2	3	4	5

15. Você assume comportamento pré-definido para execução adequada de sua tarefa.	1	2	3	4	5
16. Você controla criteriosamente as tarefas executadas pelos funcionários.	1	2	3	4	5
17. Seu trabalho é simples e repetitivo.	1	2	3	4	5
18. O ambiente da empresa é estável, ou seja, as mudanças que ocorrem, por exemplo, na demanda podem ser previstas.	1	2	3	4	5
19. Você precisou de estudos aprofundados no meio escolar para realizar suas tarefas.	1	2	3	4	5
20. Você controla todo o trabalho operacional.	1	2	3	4	5
21. Na empresa existem reuniões regulares de planejamento.	1	2	3	4	5
22. Os setores da empresa são estruturados separadamente de forma a garantir um produto ou serviço padronizado.	1	2	3	4	5
23. Os seus serviços são diversificados dependendo do mercado.	1	2	3	4	5
24. A empresa muda constantemente à forma de organizar o trabalho, baseando-se sempre no mercado.	1	2	3	4	5
25. As metas da empresa, que são estabelecidas por você, mudam com frequência.	1	2	3	4	5
26. Todos podem tomar decisões sobre os assuntos da empresa.	1	2	3	4	5

APÊNDICE B- Questionário aplicado junto aos funcionários

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado (a) senhor (a)

Solicitamos a sua colaboração no preenchimento deste breve questionário que tem propósitos exclusivamente acadêmicos. Pedimos a sua franqueza em cada resposta dada. Desde já agradecemos pela sua contribuição.

1. Idade: 16 a 20 21 a 30 31 a 40 41 em diante

2. Sexo: Feminino Masculino

3. Grau de Escolaridade: Ensino Fundamental Ensino Fundamental Incompleto

Ensino Médio Ensino Médio Incompleto Nível Superior Nível Superior Incompleto

Pós-graduação

4. Setor/Cargo: _____

Legenda:

Concordo totalmente (1) (100%)	Concordo parcialmente (2) (75%)	Nem concordo nem discordo (3) (50%)	Discordo parcialmente (4) (25%)	Discordo totalmente (5) (0%)
--------------------------------------	---------------------------------------	---	---------------------------------------	------------------------------------

Afirmações	1	2	3	4	5
5. Quando você vai fazer o seu trabalho é comum o patrão estar por perto para observá-lo.	1	2	3	4	5
6. O patrão costuma decidir tudo sem perguntar a sua opinião.	1	2	3	4	5
7. A eficiência na execução das tarefas é controlada pelo patrão.	1	2	3	4	5
8. Os instrumentos de trabalho utilizados por você são de fácil manuseio.	1	2	3	4	5
9. Você recebe ordens diretas do seu patrão.	1	2	3	4	5
10. A comunicação entre você e seu superior flui informalmente.	1	2	3	4	5
11. Na empresa existe uma atividade específica para cada funcionário.	1	2	3	4	5
12. Existem conflitos na empresa e estes são resolvidos pelo patrão.	1	2	3	4	5
13. Você não possui liberdade para escolher qual tipo de procedimento usar diante de cada tipo de cliente.	1	2	3	4	5
14. A empresa dedica maior parte do seu tempo analisando procedimentos que melhorem os objetivos da empresa.	1	2	3	4	5
15. Você assume comportamento pré-definido para execução adequada de sua tarefa.	1	2	3	4	5
16. Você executa apenas uma tarefa que é controlada criteriosamente por um supervisor.	1	2	3	4	5
17. Você realiza trabalho simples e repetitivo.	1	2	3	4	5

18. O ambiente da empresa é estável, ou seja, as mudanças que ocorrem, por exemplo, na demanda podem ser previstas.	1	2	3	4	5
19. Você precisou de estudos aprofundados no meio escolar para realizar suas tarefas.	1	2	3	4	5
20. Você tem controle sobre seu próprio trabalho.	1	2	3	4	5
21. Na empresa existem reuniões regulares de planejamento	1	2	3	4	5
22. Os setores da empresa são estruturados separadamente de forma a garantir um produto ou serviço padronizado.	1	2	3	4	5
23. Os seus serviços são diversificados dependendo do mercado.	1	2	3	4	5
24. A empresa muda constantemente a forma de organizar o trabalho, baseando-se sempre no mercado.	1	2	3	4	5
25. As metas da empresa, que são estabelecidas a você, mudam com frequência.	1	2	3	4	5
26. Todos podem tomar decisões sobre os assuntos da empresa.	1	2	3	4	5

APÊNDICE C – Questionário do pré-teste aplicado junto ao gerente

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado (a) senhor (a)

Solicitamos a sua colaboração no preenchimento deste breve questionário que tem propósitos exclusivamente acadêmicos. Pedimos a sua franqueza em cada resposta dada. Desde já agradecemos pela sua contribuição.

1. Idade: <input type="checkbox"/> 16 a 20 <input type="checkbox"/> 21 a 30 <input type="checkbox"/> 31 a 40 <input type="checkbox"/> 41 em diante
2. Sexo: <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
3. Grau de Escolaridade: <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Incompleto <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Ensino Médio Incompleto <input type="checkbox"/> Nível Superior <input type="checkbox"/> Nível Superior Incompleto <input type="checkbox"/> Pós-graduação
4. Setor/Cargo: _____

Legenda:

Concordo totalmente (1) (100%)	Concordo parcialmente (2) (75%)	Nem concordo nem discordo (3) (50%)	Discordo parcialmente (4) (25%)	Discordo totalmente (5) (0%)
--------------------------------------	---------------------------------------	---	---------------------------------------	------------------------------------

Afirmações	1	2	3	4	5
5. É comum você observar o trabalho que estar sendo realizado.	1	2	3	4	5
6. Você costuma decidir tudo sem perguntar a opinião dos funcionários.	1	2	3	4	5
7. Você controla a eficiência na execução das tarefas.	1	2	3	4	5
8. Os instrumentos de trabalho utilizados por você são de fácil manuseio.	1	2	3	4	5
9. Você dar ordens diretas aos funcionários.	1	2	3	4	5
10. A comunicação entre você e seus subordinados flui informalmente.	1	2	3	4	5
11. Na empresa existe uma atividade específica para cada funcionário.	1	2	3	4	5
12. Existem conflitos na empresa e estes são resolvidos por você.	1	2	3	4	5
13. Você dar liberdade para os funcionários escolherem qual tipo de procedimento usar diante de cada tipo de cliente.	1	2	3	4	5
14. A empresa dedica maior parte do seu tempo analisando procedimentos que melhorem os objetivos da empresa.	1	2	3	4	5

15. Você assume comportamento pré-definido para execução adequada de sua tarefa.	1	2	3	4	5
16. Você controla criteriosamente as tarefas executadas pelos funcionários.	1	2	3	4	5
17. Seu trabalho é simples e repetitivo.	1	2	3	4	5
18. O ambiente da empresa é estável, ou seja, as mudanças que ocorrem, por exemplo, na demanda podem ser previstas.	1	2	3	4	5
19. Você precisou de estudos aprofundados no meio escolar para realizar suas tarefas.	1	2	3	4	5
20. Você controla todo o trabalho operacional.	1	2	3	4	5
21. Os funcionários são responsáveis por boa parte das decisões tomadas na empresa	1	2	3	4	5
22. Os funcionários participam das tomadas de decisão da empresa.	1	2	3	4	5
23. Os funcionários assumem responsabilidade pelas decisões tomada na empresa.	1	2	3	4	5
24. Na empresa existem reuniões regulares de planejamento	1	2	3	4	5
25. Os setores da empresa estão organizados de forma a garantir um produto ou serviço padronizado.	1	2	3	4	5
26. Os seus serviços são diversificados dependendo do mercado.	1	2	3	4	5
27. A empresa muda constantemente à forma de organizar o trabalho, baseando-se sempre no mercado.	1	2	3	4	5
28. Você participa constantemente de treinamentos.	1	2	3	4	5
29. As metas da empresa, que são estabelecidas por você, mudam com frequência.	1	2	3	4	5
30. Todos podem tomar decisões sobre os assuntos da empresa.	1	2	3	4	5

APÊNDICE D- Questionário do pré-teste aplicado junto aos funcionários

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Prezado (a) senhor (a)

Solicitamos a sua colaboração no preenchimento deste breve questionário que tem propósitos exclusivamente acadêmicos. Pedimos a sua franqueza em cada resposta dada. Desde já agradecemos pela sua contribuição.

1. Idade: 16 a 20 21 a 30 31 a 40 41 em diante

2. Sexo: Feminino Masculino

3. Grau de Escolaridade: Ensino Fundamental Ensino Fundamental Incompleto
 Ensino Médio Ensino Médio Incompleto Nível Superior Nível Superior Incompleto
 Pós-graduação

4. Setor/Cargo: _____

Legenda:

Concordo totalmente (1) (100%)	Concordo parcialmente (2) (75%)	Nem concordo nem discordo (3) (50%)	Discordo parcialmente (4) (25%)	Discordo totalmente (5) (0%)
--------------------------------------	---------------------------------------	---	---------------------------------------	------------------------------------

Afirmações	1	2	3	4	5
5. Quando você vai fazer o seu trabalho é comum o patrão estar por perto para observá-lo.	1	2	3	4	5
6. O patrão costuma decidir tudo sem perguntar a sua opinião.	1	2	3	4	5
7. A eficiência na execução das tarefas é controlada pelo patrão.	1	2	3	4	5
8. Os instrumentos de trabalho utilizados por você são de fácil manuseio.	1	2	3	4	5
9. Você recebe ordens diretas do seu patrão.	1	2	3	4	5
10. A comunicação entre você e seu superior flui informalmente.	1	2	3	4	5
11. Na empresa existe uma atividade específica para cada funcionário.	1	2	3	4	5
12. Existem conflitos na empresa e estes são resolvidos pelo patrão.	1	2	3	4	5
13. Você tem liberdade para escolher qual tipo de procedimento usar diante de cada tipo de cliente.	1	2	3	4	5
14. A empresa dedica maior parte do seu tempo analisando procedimentos que melhorem os objetivos da empresa.	1	2	3	4	5
15. Você assume comportamento pré-definido para execução adequada de sua tarefa.	1	2	3	4	5
16. Você executa várias tarefas que são controladas criteriosamente por um supervisor.	1	2	3	4	5
17. Você realiza trabalho simples e repetitivo.	1	2	3	4	5
18. O ambiente da empresa é estável, ou seja, as mudanças que ocorrem, por exemplo, na demanda podem ser previstas.	1	2	3	4	5

19. Você precisou de estudos aprofundados no meio escolar para realizar suas tarefas.	1	2	3	4	5
20. Você tem controle sobre seu próprio trabalho.	1	2	3	4	5
21. Você é responsável por boa parte das decisões tomadas na empresa	1	2	3	4	5
22. Você participa das decisões tomadas na empresa.	1	2	3	4	5
23. Você assume responsabilidade pelas decisões tomadas na empresa.	1	2	3	4	5
24. Na empresa existem reuniões regulares de planejamento	1	2	3	4	5
25. Os setores da empresa estão organizados de forma a garantir um produto ou serviço padronizado.	1	2	3	4	5
26. Os seus serviços são diversificados dependendo do mercado.	1	2	3	4	5
27. A empresa muda constantemente a forma de organizar o trabalho, baseando-se sempre no mercado.	1	2	3	4	5
28. Você participa constantemente de treinamentos.	1	2	3	4	5
29. As metas da empresa, que são estabelecidas a você, mudam com frequência.	1	2	3	4	5
30. Todos podem tomar decisões sobre os assuntos da empresa.	1	2	3	4	5

APÊNDICE E – Entrevista junto ao gerente

1. Nome da empresa.

2. Nível de escolaridade do gerente.

3. Ramo de atividade.

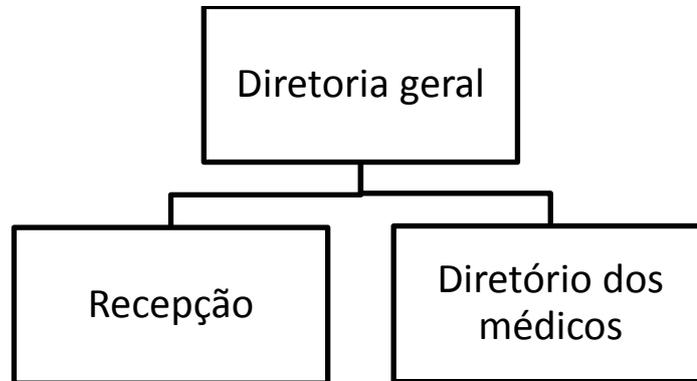
4. Produtos e serviços.

5. Números de funcionários e como estão divididos por setores.

6. Há quanto tempo a empresa foi fundada?

7. A empresa está dividida em quantos setores e quantos são?

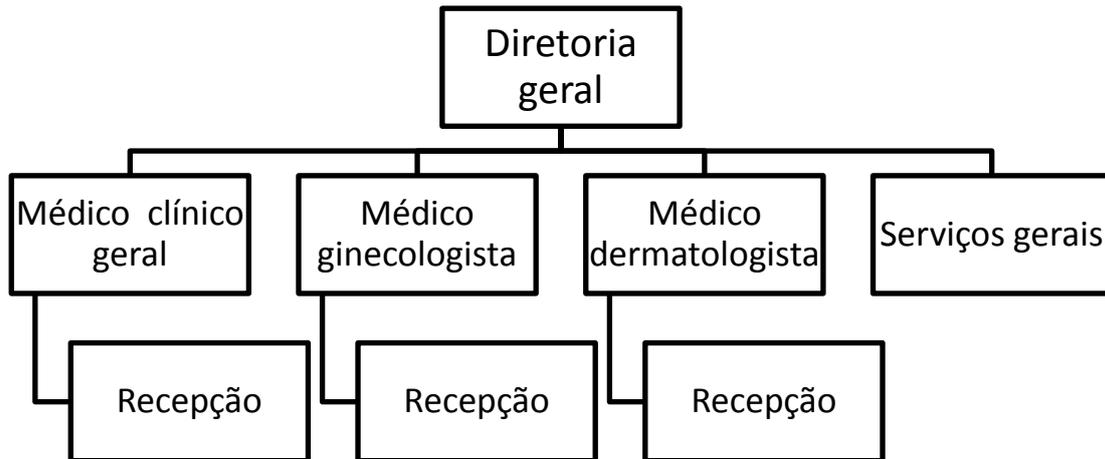
8. Existe subordinação entre os setores? Quais são os funcionários responsáveis por cada setor?

APÊNDICE F- Organogramas das empresas**Figura 4- Organograma da clínica Santa Luzia**

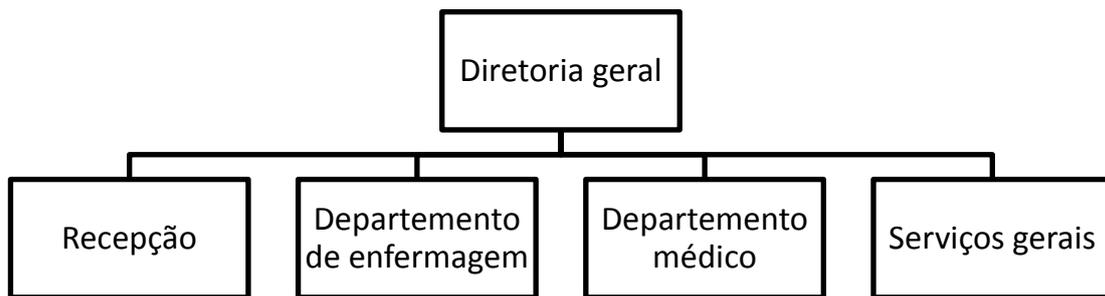
Fonte: Dados pesquisados, 2010.

Figura 5- Organograma da clínica Fisiomed

Fonte: Dados pesquisados, 2010.

Figura 6- Organograma da clínica Med Center

Fonte: Dados pesquisados, 2010.

Figura 7- Organograma da clínica de Urgência

Fonte: Dados pesquisados, 2010.

Figura 8- Organograma da clínica Santa Ana



Fonte: Dados pesquisados, 2010.